

[Hvordan kan vi forstå kommunikasjonssvikt i organisasjonen?]

*[En studie av perspektiver på
kommunikasjon og konflikt innad i en norsk
organisasjon]*

[Erlend Sæbø]



Organisasjon, ledelse og arbeid

[Masteroppgave høst 2013 ved institutt for sosiologi og
samfunnsgeografi/samfunnsvitenskapelig fakultet]

UNIVERSITETET I OSLO

[12.08.2013]

Hvordan kan vi forstå
kommunikasjonssvikt i organisasjonen?

*En studie av perspektiver på kommunikasjon og
konflikt innad i en norsk organisasjon]*

© Erlend Sæbø

År: 2013

Tittel: Hvordan kan vi forstå kommunikasjonssvikt i organisasjonen?

Forfatter: Erlend Sæbø

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Denne oppgaven tar utgangspunkt i fire perspektiver som alternative og utfyllende forklaringer på problemstillingen som overordnet lyder: *Hvordan kan man forstå ulik forståelse av et felles fokusområde i organisasjonen?* Som underproblemstilling til dette spørres det i oppgaven om hvordan fire forskjellige organisasjons- og kulturperspektiver kan brukes til å forklare hvorfor deltakere i en organisasjon forklarer uttrykket kvalitet på forskjellig måte. Disse fire perspektivene består av et funksjonalistiske perspektiv som særlig omhandler støy mellom de kommuniserende i organisasjonen, et dekoblingsperspektiv som tar opp utfordringer knyttet til hierarkiet i organisasjonen, et meningssentrert perspektiv som vektlegger menings- og forståelsesforskjeller, samt et kritisk konfliktperspektiv som fokuserer på samarbeidsevne og samarbeidsvilje mellom subkulturer i organisasjonen.

I innledningen og teoridelen vil jeg drøfte generell kommunikasjonsproblematikk, for så å gå nærmere inn på det spesifikke caset som benyttes eksplorativt i denne oppgaven. Her vies det også tid til beskrivelse av caset slik at en får et innblikk i oljebransjen og de utfordringene dette fører med seg for organisasjonen og de ansatte. Særlig tidspress og potensielt pengetap omtales.

Etter dette følger det i oppgaven en rask fremstilling av organisasjonskommunikasjonens historie, samt avklaring av andre begreper og relevant teori. Disse teoriene vil så bli benyttet i de fire ulike perspektivene. Perspektivene belyses og eksemplifiseres deretter med empiriske eksempler fra caset.

Til sist i oppgaven vil man finne en drøftingsdel der problemstillingene besvares og de ulike perspektivene vektles opp mot hverandre og likheter og ulikheter belyses. Her vil det også fokuseres på å knytte relasjoner mellom det teoretiske og det empiriske. Til sist i drøftingen vil jeg si noe om oppgavens relevans for videre forskning og for organisasjoner.

Forord

Arbeidet med denne oppgaven har utvilsomt vært både lærerikt og interessant. Særlig et empirisk funn fra caset pirret både min hukommelse og nysjerrighet, og jeg måtte tilbake til første året på bachelor i Kultur og kommunikasjon for å sette bitene på plass og få et større bilde til å vises. Og det var kanskje noe av det morsomste med oppgaven – at jeg selv kan trekke tråder og paralleller fra mine tidlige studiedager og helt hit – til en omfangsrik masteroppgave.

Det har ikke bare vært enkelt. Jeg kan for eksempel ikke legge skjul på hvor frustrerende det har vært å skrive en så lang oppgave og med så mye konstruktiv kritikk i tilbakemeldingen. Dette utkastet nærmer seg faretruende nummer 100, noe jeg i ettertid både lar meg fascinere og sjokkere av. Himmell, så mye jeg faktisk har jobbet med dette.

Jeg vil takke min veileder i vårsemesteret 2013, Haldor Byrkjeflot. Jeg har aldri hatt noen kommentere så mye på noe som helst jeg har skrevet. Antakeligvis har du kommentert mer på min ene oppgave enn alt annet jeg har gjort på universitetet samlet. Derfor vil jeg takke deg for bistanden du har gitt meg, og det du har krevd av meg som jeg håper har gjort dette til en bedre oppgave enn den var da jeg tidligere ville gi opp og bare levere.

I tillegg til å glede meg over egen utvikling når det kommer til akademisk skriving har jeg andre enn meg selv å takke for at denne oppgaven har blitt virkelighet. Først til min kjæreste og samboer Ine vil jeg takke etter Haldor. Ine; jeg vil takke deg for at du har lest deg igjennom oppgaven, gitt meg konstruktiv kritikk og himlet med øynene der du har funnet meg i overkant objektiv, subjektiv eller bare fiktiv. Tusen takk!

I tillegg vil jeg takke Anne Krogstad for hjelp og gode samtaler om kommunikasjon. Samtidig vil jeg takke Jan Ketil Arnulf for veiledning på prosjektet som ledet til denne oppgaven.

Innholdsfortegnelse

Innhold

Sammendrag.....	IV
Forord	VII
Innholdsfortegnelse	IX
1 Introduksjon	1
1.1 Fenomen til undersøkelse i oppgaven	2
1.2 Problemstilling for oppgaven	3
1.3 Perspektiv en – det reduserte systemet	3
1.4 Perspektiv to – hierarkiet	4
1.5 Perspektiv tre – det tvetydige budskapet	4
1.6 Perspektiv fire - konflikt.....	5
1.7 Samfunnsmessig og organisasjonssosiologisk relevans	5
1.8 Oppgavens oppbygging og gjennomføring	6
2 Metode.....	7
2.1 Casebeskrivelse	7
2.1.1 Intervjuers rolle og kritikk.....	8
2.1.2 Funnene	9
2.1.3 Et case om case Definisjon av et casestudie lyder ifølge Yin:	10
2.1.4 Det uunngåelige spørsmålet om generaliserbarheten	11
2.1.5 Utvelgelse av teori.....	11
3 Teori	14
3.1 Hvordan forstås kvalitet i denne oppgaven?.....	14
3.2 Organisasjonskommunikasjonens historie	14
3.2.1 Informasjon / kontroll.....	15
3.2.2 To forståelser av kommunikasjon	15
3.2.3 Distribusjon av informasjon i organisasjonen – et historisk bidrag	16
3.2.4 Konstitusjonalistisk syn – skapelse og fortolkning av mening	16
3.3 Funksjonalistisk organisasjonskommunikasjonsteori.....	17
3.3.1 Nettverket	20

3.3.2	Meldingsretningene	21
3.3.3	Last og støy	22
3.4	Løst sammenkoblede systemer	23
3.5	Sensemaking	25
3.6	Strategisk tvetydighet - forvirrende eller formyndigende?.....	26
3.6.1	Forståelse av ”ambiguity”	26
3.7	Meningssentrert organisasjonskommunikasjonsteori.....	28
3.7.1	Beslutningstaking	29
3.7.2	Innflytelse.....	30
3.7.3	Sosialisering i organisasjonen	31
3.8	Kultur og subkultur.....	32
3.9	Bourdieu's forståelse av klasser.....	32
3.9.1	Kapitalteori.....	33
3.9.2	En legitim måte å tilegne seg kunnskap på?	33
3.10	Arbeiderkollektivet – den konfliktfylte samhandlingen	35
3.10.1	Tegn på konflikt	35
3.10.2	System mot system.....	36
4	Drøfting	37
4.1	Perspektiv en: Det er støy og belastning i organisasjonskommunikasjonen som skaper de ulike forståelsene av kvalitet.....	37
4.1.1	Støy som kjent organisasjonsfiende	37
4.1.2	Funksjonalistisk teori i praksis	38
4.1.3	Regler, roller og forandring.....	38
4.1.4	Gjentakende mønstre av interaksjon	40
4.2	Perspektiv to: Det eksisterer en kommunikasjonssvikt mellom topp og bunn i organisasjonens hierarki.....	42
4.2.1	Den grunnleggende inkompatibiliteten	43
4.2.2	Tanken om delte verdier.....	43
4.2.3	Making sense.....	44
4.3	Perspektiv tre – Det er forskjeller mellom subkulturens forståelse av ord og uttrykk	45
4.3.1	Utfordringer knyttet til flertydige meldinger	46
4.3.2	Innflytelse.....	48
4.3.3	Identifikasjon.....	49

4.4	Perspektiv fire – det er en konkret konflikt mellom subkultur og kultur som påvirker kommunikasjonsforståelsen i organisasjonen	52
4.4.1	Smak for kvalitet	52
4.4.2	Oppvekstens videreføring av kapital	53
4.4.3	Kommunikasjonsforskjeller som konflikt, protest eller beskyttelse	55
4.4.4	Konflikt i hierarkiet	56
4.4.5	Et spørsmål om svik	57
4.4.6	Vedvarende spenning	57
4.4.7	Tanken om ”krigen” mellom oss og dem	58
5	Konklusjon	59
5.1	Oppgavens funn	59
5.2	Likheter mellom teoriene	60
5.2.1	Sense of belonging	60
5.2.2	Gjentakende mønstre av interaksjon	61
5.2.3	Meldingsretningen	62
5.3	Bidrag som utfordrer den funksjonalistiske teorien	63
5.4	Et svar på problemstillingen	64
5.5	Forskningsarbeidet nytteverdi og en mulig vei videre	66
	Litteraturliste	68
	Vedlegg	72

1 Introduksjon

Kommunikasjon og kultur hevdes å være viktige teori- og praksisområder innen organisasjonstenkning, og det vil være vanskelig å argumentere mot det faktum at avansert kommunikasjon er en av nøkkelpunktene i menneskelig eksistens. Samtidig inngår kommunikasjon i kultur generelt. Om en søker seg til massemediene for informasjon om kommunikasjon og kultur kan en finne tegn på at dette kommunikasjons- og kulturforholdet ikke alltid er like forståelig.

Et eksempel jeg vil trekke frem er forvirringen andre kulturer møter når de jobber med norske firmaer og deres kommunikasjons- og kulturværemåte. I artikkelen ”Hva vil den norske sjefen?” (De Rosa, 2013) beskrives noe av denne kommunikasjonen mellom forskjellige kulturer. IT-arkitekt Brahma Dalei kunne fortelle aftenposten at han hadde blitt fortalt at han hadde ”...gjort en god jobb” og så fått hektet på et ”men”. Det hadde tatt ham tid før han forsto at det som kom etter ”men” var det som faktisk var viktig i evalueringen med sjefen. Det hevdes videre i artikkelen at ansatte fra andre land ikke vet hva som forventes av dem, at instruksjoner er vage, at tilbakemeldingene er ulne og at sjefer ikke kontrollerer eller oppfører seg som sjefer. Dette er følgelig forvirrende for de ansatte, særlig fra andre kulturer.

Men dette kan også være forvirrende til tross for en mer helhetlig norsk kultur. For heller ikke i Norge kan vi garantere at alle forstår alle – altså at alle skjønner hva alle mener når de sier noe og at alt blir gjort slik det skal. Strengt tatt er det ikke bare i møtet mellom forskjellige kulturer at en finner utfordringer knyttet til kommunikasjon, og dette er konteksten for denne oppgaven. Det er nemlig slik at kommunikasjon og kultur som skjæringsfelt byr på utfordringer som kan koste mange penger – og det å ikke forstå hverandre eller tenke likt om samme problem eller fokusområde for organisasjonen vil kunne medføre markant økte kostnader.

Og det er dette denne oppgaven i essens handler om – en tanke om at den interne kommunikasjonen i caset oppgaven utforsker, var lidende. Dette utviklet seg så nærmest ut over sine kommunikasjonsmessige grenser – til en mer helhetlig forståelse av kommunikasjonsutfordringer som mer enn bare kommunikasjonsteori. Det har faktisk blitt en videreføring til både subkulturforståelse og konfliktteori.

Problemene knyttet til kommunikasjon og kultur kan i det eksplorative caset denne oppgaven presenterer knyttes til penger. Nærmere bestemt handler det om tapt inntekt. Organisasjonen caset stammer fra tapte store summer, og var svært interessert i å stoppe dette pengetapet. Organisasjonen selv mente tapet kom på bakgrunn av for dårlig kvalitet. Samtidig spurte organisasjonen seg om hva det var som forårsaket den dårlige kvaliteten. En av mistankene organisasjonen selv hadde var at det å skape god kvalitet, samt jobbe med å forstå kvalitet, var noe deltakere i organisasjonen ikke nødvendigvis var enige i. Organisasjonen skisserte altså muligheten for en utfordring knyttet til kultur og kommunikasjon vedrørende kvalitet.

Kommunikasjonen internt i organisasjoner og hvordan denne foregår finner jeg svært interessant, og jeg opplever en viktighet rundt det å forske videre på fenomenet. For hva er det som gjør at kommunikasjonen svikter, og at ord som kvalitet ikke forstås som det samme av alle i organisasjonen? Dette blir særlig viktig å forstå når ordet er et svært viktig ord for organisasjonen. Det tvetydige ved kommunikasjon og kultur, samt alt det kommunikasjon impliserer av kontekst, følelser, meninger, forsendelser av meldinger, støy og konflikt, er en stor utfordring for organisasjoner. Alt i alt er dette et felt som er interessant både for undertegnede, forskningen, så vel som organisasjoner.

1.1 Fenomen til undersøkelse i oppgaven

Fenomenet jeg ønsker å studere er hvordan en kan forstå ulik forståelse av et fokusområde for organisasjonen caset stammer fra. Nærmere bestemt ønsker jeg å utforske et empirisk eksempel fra da jeg var prosjektleder på et prosjekt omhandlende kvalitet og kvalitetskultur hos en større norsk organisasjon (Hegland, Byremo og Sæbø, 2012). Både hendelse og case vil bli presentert senere i oppgaven, men kort sagt dreier det seg om et spørsmål vedrørende hvorfor informanter fra forskjellige deler av hierarkiet i organisasjonen svarte ulikt på spørsmål vedrørende hva kvalitet var og hva de tenkte på når ordet kvalitet ble presentert for dem.

Prosjektgruppens hypotese og konklusjon var at kommunikasjonen var knyttet til utfordringer både i henhold til kommunikasjon, men også kultur, en tanke jeg ønsker å videreføre til denne oppgaven der jeg ser spesifikt på et case. Jeg vil i oppgaven gjøre forsøk

på å belyse caset ved hjelp av fire perspektiver som gir et grunnlag for å forstå det som kan omtales som både en kommunikasjons- og kulturutfordring for organisasjonen.

1.2 Problemstilling for oppgaven

I den forbindelse vil jeg her presentere problemstillingen i oppgaven, og denne lyder overordnet:

Hvordan kan man bedre forstå ulik forståelse av et felles fokusområde i organisasjonen?

Med ”felles fokusområde” mener jeg den overordnede målsetningen eller en retningslinjene organisasjonen har. Eksempelet jeg tar for meg er organisasjonens fokus på kvalitet som felles fokusområde – noe som også skulle gjelde for hele organisasjonen. Organisasjonen hadde et ønske om å bli oppfattet som en aktør som hadde svært god kvalitet. For å jobbe med dette hadde organisasjonen dokumenter og retningslinjer for kvalitet, samt et it-system for kvalitet og unngåelse av følgefeil.

Som delproblemstilling som jeg skal besvares knyttet til hovedproblemstillingen vedrørende fokusområdet, stiller jeg spørsmålet:

Hvordan kan fire forskjellige organisasjons- og kulturperspektiver brukes til å forklare hvorfor deltakere i en organisasjon forklarer uttrykket kvalitet på forskjellig måte?

Knyttet til denne problemstillingen vil det i oppgaven kort bli redegjort for kvalitet som fenomen. Etter dette vil det bli redegjort for caset før relevant teori bli trukket inn i både metode- og teorikapittel. Deretter vil fire perspektiv på hvorfor det er ulik forklaring på uttrykket kvalitet bli drøftet opp mot empiri fra caset og teoriene i seg selv. I tillegg vil disse perspektivene til sist diskuteres opp mot hverandre for å gjøre et forsøk på å svare på hvordan disse perspektivene sammen kan gi en grundig forklaring på det observerte fenomenet.

1.3 Perspektiv en – det reduserte systemet

Fire perspektiv eller forståelser fremlegges i denne oppgaven. Det første perspektivet omhandler antakelsen om at det er en forstyrrelse eller støy i kommunikasjonssystemet mellom de ansatte i organisasjonen. Dette perspektivet fremsettes på bakgrunn av funksjonalistisk organisasjonskommunikasjonsteori, og blir brukt som fundament i oppgaven.

Argumentasjon for bruk av teorien vil bli videre tatt opp i metodekapittelet, men grunnleggende forstår man her organisasjonskommunikasjon som hvordan kommunikasjon produserer kommunikasjonshendelser. Dette er den klassiske kommunikasjonsforståelsen i organisasjonen, og den første teorien på området.

1.4 Perspektiv to – hierarkiet

Perspektiv to utforsker muligheten for at en kommunikasjonssvikt i organisasjonen ikke oppstår kun på bakgrunn av støy, men snarere på bakgrunn av en svikt i kommunikasjon mellom topp og bunn i organisasjonens hierarki. Her vil det bli fokusert på Karl Weicks teori om *decoupling* og *sensemaking*, teoretiske bidrag som vil bli utdypet i teorikapittelet. Kort fortalt tenker en seg organisasjoner ikke som en fast masse som sammen bestemmer alt, men snarere som en ramme der en finner løst sammenkoblede undersystemer som til sammen utgjør organisasjon. Disse løst sammenkoblede systemene har hver sin egen påvirkningskraft og beslutningsprosess, noe som vil si at organisasjonen ikke fungerer som en singulær enhet, men snarere en kompleks masse av mulige handlingsmuligheter. I tillegg er det her viktig å forstå hvordan organisasjonsmedlemmene gjør forsøk på å forstå de handlingene og kommunikasjonen som skjer i organisasjonen, og hvordan de forstår organisasjonen generelt. I den meningssenterte retningen beveger en seg vekk fra det funksjonalistisk forståelse og til tanken om at organisasjoner konstitueres av kommunikasjon.

1.5 Perspektiv tre – det tvetydige budskapet

Perspektiv nummer tre bruker Weicks teori om *ambiguity*, samt en mer generell meningssentrert organisasjonskommunikasjonstilnærming med teoretiske bidrag fra mange bidragsytere. Fokuset på kommunikasjon er fremdeles sterkt, og særlig *equivocal messages*, eller på norsk flertydige meldinger, er en del av drøftingen i dette perspektivet. Det vil også finne sted en drøfting rundt usikkerhet i organisasjonen og mulighetene for å erverve seg innflytelse, både for ansatte høyt oppe i hierarkiet, så vel som lavt.

1.6 Perspektiv fire - konflikt

I perspektiv fire benyttes Bourdieus kapital- og habitusteori til å peke på grunnleggende forskjeller og forutsetninger hos de ulike subkulturene i organisasjonen, I tillegg benyttes Sverre Lysgaards forståelse av konflikter og subkulturer i organisasjoner. Å trekke på Bourdieu er et unormalt bidrag til et fagfelt preget av ren kommunikasjonsteori. Allikevel er det relevant å se på forskjellige forutsetninger for de forskjellige ”klassene” Bourdieu deler de sosiale lag inn i. Grunnen til at jeg velger å inkludere dette bidraget, er at prosjektet fant paralleller mellom hva Bourdieu fant da han intervjuet mennesker om kunst, og svar gitt av casets informanter om kvalitet. Man finner faktisk en slående likhet i hvordan det svares. Dette opplever jeg at er verd å jobbe videre med, til tross for en mulig skepsis rundt franske neomarxister blandet inn i intern organisasjonskommunikasjonsteori.

Fra dette tilsynelatende usannsynlige bidraget, beveger vi oss til den siste delen av perspektiv fire, der det trekkes på Sverre Lysgaards sosiologiske forståelse og undersøkelse av et ”arbeiderkollektiv” i en industribedrift tidlig på 50-tallet. Her spør oppgaven om ulik forståelse av kvalitet blant subkulturene kan skyldes konflikt mellom organisasjon og operatørenes subkultur - en protest rettet mot organisasjonen fra subkulturen eller subkulturens behov for å beskytte sitt fellesskap mot organisasjonen.

Til tross for at Lysgaards arbeid nå er drøye 70 år gammelt, kan det allikevel gi fruktbar innsikt i mulig tenkemåte og svaralternativer for operatørene intervjuet i caset. Disse operatørene kan nemlig hevdes å være en unik subkultur i organisasjonen.

1.7 Samfunnsmessig og organisasjonssosiologisk relevans

Særlig 22. juli og Utøya blir omtalt i media som en grusom hendelse i norsk historie, og med en kommunikasjonssvikt til grunne. Den mangelfulle kommunikasjonen mellom politi og det militære trekkes stadig fram som en kommunikasjonssvikt, så vel som en egenartet kultur hos beredskapstroppene (NTB, 2013). Kanskje kunne en del av problemet med mangelfull kommunikasjon og egen kultur vært forebygget med større forståelse av den interne organisasjonskommunikasjonen, samt forholdet mellom intern og ekstern organisasjonskommunikasjon (Grønli, Strand og Larsen, 2012). Disse eksemplene tjener

særlig til å bekrefte at interne organisasjonskommunikasjonsproblemer eksisterer – og er et konkret problem for organisasjoner. Samtidig kan det være at kun en innfallsvinkel til kommunikasjonsproblemer benyttes, for eksempel den funksjonalistiske teorien som fokuserer på støy men, ikke på mening.

Andre mulige innfallsvinkler som ikke er gjort i denne oppgaven innbefatter for eksempel kritisk diskursanalyse av kommunikasjonsmønstre og avarter av den meningssentrerte kommunikasjonsteorien beskrevet i teorikapittelet. Gjennom både Bourdieus og Lysgaards teorier vil jeg hevde at oppgaven får tilskudd av kritisk teori og konflikttenking, noe som gjør diskursteorier mindre interessant i denne analysen. I tillegg har en konkret teori om makt, gjerne fusjonert med feminismeteorier. I caset var det ikke påfallende forskjeller mellom svarene til kvinner og menn, så den feministisk sentrerte teorien har vært lite sentral i denne oppgaven. Samtidig er det tendenser til makt der det skrives om subkulturers kamp mot hverandre, særlig vist gjennom konfliktperspektivet.

1.8 Oppgavens oppbygging og gjennomføring

Kapittel to er metodekapittelet i oppgaven. Dette kapittelet inneholder en detaljert casebeskrivelse og en beskrivelse av de relevante observasjonene fra caset. Intervjuers rolle vil også bli drøftet i dette kapittelet, rett og slett fordi svarene var så forskjellige at det å mistenke feil eller påvirkning av og på intervjuere er nærliggende. I tillegg er det for meg viktig å drøfte generaliserbarheten av metoden og oppgaven generelt. Videre vil metodekapittelet også begrunne mine valg av teori benyttet i oppgaven. I kapittel tre vil jeg presentere teoriene brukt til å belyse og forklare forholdet mellom empiri og teori i oppgaven. Dette danner så grunnlaget for drøftingsdelen, kapittel fire. Kapittel fire er altså drøftingsdelen, og det er her de fire perspektivene knyttes opp mot casets empiri fra intervjuene så vel som teorien. Her vil det altså bli drøftet fire forskjellige forståelser som går på hvordan en skal forstå den tilsynelatende kommunikasjonssvikten i den undersøkte organisasjonen. Dette vil så kulminere i en konklusjon.

I kapittel fem vil funnene presenteres i en konklusjon. Det vil reflekteres rundt forskningsarbeid og argumentert for nytteverdien oppgaven kan ha for videre forskning på intern organisasjonskommunikasjon, så vel som organisasjoner.

2 Metode

Metodekapittelet i denne oppgaven vil dreie seg om å beskrive det konkrete caset som brukes i oppgaven, samt drøfte generaliserbarheten av å bruke dette og teoriene brukt i oppgaven. Å gjøre seg kjent med caset er det første - og kanskje det viktigste - punktet i dette metodekapittelet.

2.1 Casebeskrivelse

Caset er hentet fra en større norsk kunnskaps- og ingeniørbedrift som ønsket å være anonym. Det empiriske eksemplet denne masteroppgaven benytter, er en undersøkelse der ansatte fra ulike deler av hierarkiet ble intervjuet om kvaliteten og kvalitetskulturen i organisasjonen. Disse intervjuene kom på bakgrunn av at organisasjonen, en av de større i Norge på produksjon av utstyr for å utvinne olje på havbunnen, hadde hyret inn fem universitetsstudenter for å undersøke kvalitetsproblemer i organisasjonen. Kvalitetsproblemene manifesterte seg i tapt inntekt på svært store summer for organisasjonen. Ledelsen påpekte at dette var vanlig innen denne typen bransje, men at de allikevel hadde et ønske om å forebygge dette og holde et høyere fokus på kvaliteten i organisasjonen. De ønsket å bli de beste i sin bransje på kvalitet, og få anerkjennelse for dette. Det er verd å merke seg at konkurransen er sterk i dette feltet, og at det samtidig gis store bøter til de som leverer utstyr for sent. Det knytter seg også store utgifter til utstyr som ikke leveres med god nok kvalitet, da det å hente opp utstyr fra havbunnen er en kostbar affære.

Intervjuspørsmålene til de utvalgte ansatte i organisasjonen kom i form av et dybdeintervju med en delvis strukturert intervjuguide, en type intensivt intervju valgt for å komme i dybden og få gode svar på hva som foregikk med tanke på kvalitet i organisasjonen (Thagaard, 2009). De konkrete spørsmålene vedrørende kvalitet var: "Hva er det første du tenker på når jeg sier kvalitet?", "Hva er ditt syn på kvalitet i organisasjonen?" og "Hva er det første du tenker på når jeg sier kvalitetskultur?". Dette var hovedspørsmål – men det var også flere spørsmål om kvaliteten, slik som "Er det likheter innen organisasjonens forskjellige deler for hvordan kvalitetsarbeid forstås og praktiseres?", "Snakker du om kvalitet i din avdeling?" og "Snakker du ofte med kolleger om kvalitet?". I tillegg til disse spørsmålene inneholdt intervjuguiden også spørsmål om utfordringer knyttet til kommunikasjon, samt organisasjonsforandringer (Hegland, Byremo og Sæbø, 2012).

Funnene ble fremskaffet gjennom kvalitative og personlige intervjuer med 12 intervjusubjekter, samt 21 intervjusubjekter i grupper på fire til fem personer under et ledelsesutviklingsseminar. Det påfallende med disse intervjuene var det at ulike intervjusubjektene forsto, oppfattet og definerte ordet kvalitet – et fokusområde for bedriften , på forskjellig måte. Dette var et begrep ledelsen følte at var ønskelig at skulle stå i fokus for samtlige ansatte i organisasjonen. Funnene viste at det var store forskjeller på hva de forskjellige deltakerne definerte og forsto kvalitet som. Hovedforskjellene fant vi mellom de som utførte manuelt arbeid – operatørene, og de resterende informantene i organisasjonen, dette vil da si designere, prosjektledere og ingeniører. Her var det altså stor forskjell på de som hadde den laveste posisjonen i hierarkiet og alle som befant seg over dette igjen (Hegland, Byremo og Sæbø, 2012). I tillegg fikk intervjuerne informasjon fra operatørene om at disse opplevde at de ikke fikk slippe til med sine tanker, ideer og bekymringer rundt produksjonen. De opplevde rett og slett at de ikke fikk kommunisert godt oppover i hierarkiet fordi de ikke opplevde at de ble hørt (Hegland, Byremo og Sæbø, 2012:20)

2.1.1 Intervjuers rolle og kritikk

Her mener jeg det er relevant å resonnerer rundt intervjuernes rolle i samspillet mellom intervjuer og intervjusubjekt. For hvordan påvirker egentlig intervjuere intervjusituasjonen? (Thagaard, 2009:103) De tolv intervjusubjektene ble nesten utelukkende intervjuet hver for seg, bortsett fra operatørene (de lavest i hierarkiet), der intervjuerne fikk tilgang på to intervjusubjekter som kom sammen. En utfordring kan være at intervjuerne var utsendt fra organisasjonen, noe som skaper et maktforhold. Samtidig er det et faktum at det tilsynelatende (uten at det er helt kjent hvor mange års utdanning informantene hadde) var en tendens at intervjuerne hadde høyere utdanning enn operatørene de intervjuet. Disse intervjusubjektene ble senere beskrevet som unge av intervjuerne, uten at dette er nedtegnet konkret noe sted i rapporten som ble produsert etter prosjektet. At intervjusubjektene ble beskrevet som unge kan tyde på at de kanskje ikke hadde like lang utdanning som intervjuerne (masternivå). Dette kan føre til en situasjon der noen av intervjusubjektene og da kanskje særlig de på bunnen av hierarkiet følte seg truet av intervjuerne, en sosial avstand mellom intervjuer og intervjusubjektet det advares mot av Thagaard (2009:104). Et motargument for intervjusubjektenes trygghet og mulighet til å svare slik de ønsket var prosjektgruppens løfte om full anonymitet, samt mulighet for å trekke svar og deltakelse når som helst under intervjuprosessen. Samtidig var utvelgelsesprosessen hjulpet av andre ansatte

og kontaktpersoner hos organisasjonen, så en kan med rette anta at det å spore tilbake en eventuell ”synder” som svarte helt galt ikke kunne bli så alt for utfordrende. Dette kan det også hende at intervjusubjektene forsto, og en skal derfor ikke se bort ifra at svar kan ha blitt manipulert eller påvirket av intervjusubjektene for å blidgjøre intervjuer snarere enn faktisk å være sannferdige. En kan altså spørre seg om informantene svarte det de trodde intervjuerne ønsket å høre (Thagaard, 2009:105).

I tillegg kan en reflektere over at intervjuerne var kvinner og intervjusubjektene menn. Felles kjønn hevder Thagaard (2009) gir mulighet for felles forståelse. Om ikke – og med kvinner som intervjuere kan en få problemer med kjønnsdikotomisering, noe som vil si at informantene utnytter og fremmer sin maskulinitet (Thagaard 2009:107). Når jeg tidligere har argumentert for mulig rolleulikhet og posisjon, vil jeg regne dette som mer fremtredende enn intervjusubjektens ønske om å fremme sin maskulinitet, noe en strengt tatt ikke finner gjenklang i med tanke på svarene deres vedrørende kvaliteten. Allikevel skal en være klar over denne problematikken knyttet til slike kvalitative intervjuer, og vurdere svarene en får nøye.

Et siste, men like såfremt relevant spørsmål er om intervjusubjektene faktisk forsto spørsmålene, eller om de bare svarte som best de kunne. Det er vanskelig å si noe konkret om dette, men som denne oppgaven vil beskrive var det store forskjeller i hvordan intervjusubjektene svarte på spørsmålene om kvalitet, og en mulig forklaring kan selvfølgelig være at noen av intervjusubjektene forsto spørsmålene sitert tidligere i metodekapittelet på en annen måte enn de andre intervjusubjektene. Grunner til dette kan være utdanning, utdanningssted, det å være mer vant til intervjuer eller på grunn av feil fra intervjuernes side.

2.1.2 Funnene

Et av funnene gjorde meg særlig interessert i organisasjonskommunikasjon og organisasjonskultur. Dette var fenomenet der de som befant seg lavest i organisasjonens hierarki hadde en annen forståelse og et annet svar på hva kvalitet var enn de andre intervjuede samt gruppeintervjuene som ble holdt. Vanlige svar fra mer eller mindre alle de andre enn operatørene (altså de som utførte det manuelt arbeidet) var at kvalitet dreide seg om å levere til rett tid, til rett pris, med en konstruksjonsstyrke som ikke overgikk det som var nødvendig, men samtidig med en kvalitet som holdt det som ble lovet til kunden (Hegland, Byremo og Sæbø, 2012:11). Blant svarene vi fikk i intervjuene av ingeniører og designere,

var fellestrekket tilsynelatende reflekterte utsagn som i tillegg ofte tok utgangspunkt i definisjoner av kvalitet en finner i litteraturen. Disse definisjonene vil jeg komme tilbake til i avsnittet om forståelse av kvalitet.

Det påfallende var da de to operatører ble spurt om hva kvalitet var som fenomen, og hvordan kvaliteten var i organisasjonen (se avsnittet ”om caset” for konkrete spørsmål). Svarene prosjektgruppen fikk, selv etter forsøk på å konkretisere spørsmålet var at: ”Kvaliteten er god.”, og at ”Den er bedre her enn andre steder jeg har jobbet.” (Hegland, Byremo og Sæbø, 2012:11). Det prosjektgruppen fikk var altså ikke en forklaring på hva kvalitet var, snarere enn tilbakemelding på at kvaliteten ”var god”. Dette er noe av det denne masteroppgaven ønsker å belyse – hvorfor et utvalg av de på laveste plass i hierarkiet hadde en mindre informativ måte å beskrive ordet kvalitet og kvaliteten i organisasjonen på enn de lengre opp i hierarkiet.

2.1.3 Et case om case

Definisjon av et casestudie lyder ifølge Yin:

The essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a *decision* or set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and with what result. (Schramm, 1971, emphasis added) i (Yin, 2009:17)

I denne oppgaven har man å gjøre med et case som belyser avgjørelser knyttet til svar på spørsmål om kvalitet. At mange, som tidligere nevnt, svarer i tråd med vanlige definisjoner om kvalitet er ikke oppsiktsvekkende. Derimot er casets styrke og fruktbarhet at det påviser en forskjell i kommunikasjon og ulik forståelse rundt både ordet og fenomenet kvalitet. Caset er i så måte et *single-case study*, der det bare er et konkret case som belyses (Yin, 2009:142). Derfor blir det spesielt viktig i oppgaven å fremheve hva en tidligere har observert og forklare observasjonene med utgangspunkt i de fire perspektivene. Å forstå og drøfte de forskjellige perspektivene omtalt i innledningen blir altså det fruktbare i denne oppgaven.

Utformingen av caset ble gjort våren 2012, og evaluert av Universitetet i Oslo og eksterne sensorer samme vår. Slik sett kan en se at prosjektrapporten og caset allerede har vært under kritikk, og denne oppgaven og casepresentasjonen er da delvis en videreutvikling av rapporten som ble levert da. Ved den tidligere evalueringen ble rapporten kritisert for å inneholde for lite informasjon om organisasjonen generelt, noe jeg har tatt i betraktning og gjort forsøk på å utdypet ved hjelp av en casebeskrivelse. Casebeskrivelsen er følgelig ikke komplett grunnet anonymisering av organisasjonen. Jeg skulle gjerne ha gått mer i detalj med

tanke på organisasjonskart, hierarki og arbeidsoppgaver, men dette forhindres av organisasjonens anonymisering.

2.1.4 Det uunngåelige spørsmålet om generaliserbarheten

Ettersom en har med et eksplorativt casestudie å gjøre, blir det nærliggende å ta opp kritikk rettet mot dette som generell metode. Særlig spørsmålet om generalisering er et gjentakende problem for casestudier generelt (Flyvebjerg, 2004). Denne kritikken kan møtes med et utsagn om at casestudier, i likhet med eksperimenter, kan brukes til generalisering i teoretiske proporsjoner, snarere enn generalisering til populasjon eller universet (Yin, 2009:15). Målet blir å gjøre en generalisering, ikke en bestemt analyse. I denne masteroppgaven vil jeg hevde at generaliseringen er på sin plass fordi kommunikasjon er krevende for alle organisasjoner. Om kommunikasjon var lett og til enhver tid forståelig, ville ikke organisasjoner ha kommunikasjonsproblemer. Dette ville igjen føre til at alle forsto alt likt og at alle til enhver tid gjorde det de ble bedt om. Dette er utopi for enhver organisasjon, noe flere teoretikere peker på (se for eksempel teorikapittel om *ambiguity* og strategisk tvetydighet). Ikke alle organisasjoner trenger å ha problemer med kvalitet, men jeg betviler at det finnes organisasjoner som ikke kan forbedre sin kommunikasjon.

Ved å tenke seg organisasjoner som et fellesskap av mennesker som jobber for et overordnet mål, vil det være meningsløst å ikke gjøre det hver enkelt kan for at organisasjonen lykkes. Om organisasjonskommunikasjon var problemløst ville alle til enhver tid kunne trekke i riktig retning, og alt burde dertil fungere optimalt i en kommunikasjonskontekst. Problemet er som nevnt bare at dette ikke er en realitet, og derav kan man og bør man kunne tenke seg at det finnes problemer innen organisasjonskommunikasjon. Om man godtar dette premisset vil det også være av stor interesse å studere hvordan disse problemene manifesterer seg og hvordan man kan forklare de. Samtidig kan en da generalisere fra en stor organisasjon til andre organisasjoner ved å belyse hvordan et ord kan forstås forskjellig ut ifra kommunikasjonsteori samt sosiologisk teori.

2.1.5 Utvelgelse av teori

Teorivalgene har sprunget ut av problemstillingen som både går på forståelse av et organisasjonskommunikasjonsfenomen, men også organisasjonskultur. Først opplevde jeg at

det ble relevant å ta tak i de mest primære teoriene, og valget falt raskt på funksjonalistisk og meningssentrert kommunikasjonsteori som to grunnfundamenter å basere oppgaven på. Disse står i et interessant motsetningsforhold til hverandre, og ble elementære for en grunnforståelse av kommunikasjon i organisasjonen.

Etter dette opplevde jeg at det ble viktig å bygge utover de to grunnteoriene, og samtidig gå mer i dybden på disse. Særlig innen den meningssentrerte retningen er det mulig å gå inn i på Weicks tanker om tvetydighet. Samtidig smyer noe av den meningssentrerte teorien seg inn i det første av perspektivene som omhandler en svikt i strømmen av kommunikasjon og støy. Ikke bare kan dette sees på som et problem funksjonalistisk teori kan besvare, men en kan også trekke inn teori om *decoupling* av Weick så vel som *sensemaking* av samme forfatter, noe som også brukes i den meningssentrerte tilnærmelsen.

Jeg henter to bidrag fra sosiologien, og disse er organisasjonssoiologen Sverre Lysgaard og sosiologen Pierre Bourdieu i perspektiv fire - konfliktperspektivet. Lysgaard tas med på bakgrunn av hans arbeid med undersøkelse av et arbeiderkollektiv i en bedrift ikke helt ulik den en har å gjøre med i dette *caset*. Lysgaard er opptatt av konflikten mellom organisasjon og arbeiderkollektiv, og dette kan sees på som et interessant teoretisk bidrag på motstridende tilbakemelding om kvalitet i denne oppgaven.

Bourdieu og hans sosiologiske teori om smak, kapitalformer og habitus vil også bli beskrevet og teoretisert i denne oppgaven – noe som kan virke underlig på leseren. Grunnen til at jeg inkluderer denne teorien i oppgaven er teoriens fokus på forskjellige måter å uttrykke sin smak på – og derav også sin kjennskap til fenomener innen kultur og samfunn. Som jeg senere i oppgaven vil beskrive, er likhetene mellom hva informanter Bourdieu utspurte i 1979 og beskrevet i hans bok ”Distinksjonen”, og informanter fra *caset* nærmest den samme. Dette var en oppdagelse jeg opplevde som så besnærende at et kapittel og en diskusjon i lys av Bourdieus teori nærmest måtte inkluderes.

Det er mye teori en kunne hatt med som ikke fikk plass. Et tyngre fokus på kultur kunne for eksempel ha blitt benyttet, men da på bekostning av kommunikasjonsteori. Dette var noe jeg måtte vurdere, men til slutt fant jeg det fruktbart å fokusere mer på kommunikasjonsteorien som et grunnfundament i oppgaven. Åpenbare eksempler på et tyngre kulturfokus er for eksempel fokuset til Joanne Martin, men som jeg opplever at jeg erstatter ved å bruke andre teoretikere (Bourdieu og Lysgaard). Edgar Schein kunne også blitt benyttet,

men jeg opplever at han legger mer vekt på artefakter og verdier enn det jeg ønsker å gjøre i denne oppgaven. Schein er nærmest en legende innen organisasjonsteori, og han kunne vært et spennende og ikke minst åpenbart bidrag, men jeg begrenses av oppgavens lengde samt ønsket om å sette kommunikasjonen mer i fokus enn hva Schein gjør. Det er kort sagt flere teoretikere jeg gjerne skulle ha sett plass til, men opplever at ikke får plass grunnet oppgavens begrensede lengde.

3 Teori

3.1 Hvordan forstås kvalitet i denne oppgaven?

Kvalitet er et av disse ordene med en spektakulær mengde definisjoner og forståelser, og det vil være heldig å begrense forståelsen av kvalitet på en slik måte at det ikke forstås ulikt av forskjellige lesere. Samtidig må kvalitet forstås som et som tidligere nevnt viktig fokusområde for organisasjonen.

Kvalitet er ifølge Reeves og Bednar (1994) forstått som en verdi, et samsvar til spesifikasjoner, samsvar med krav, brukbarhet, tapsunngåelse og det å møte eller overgå kundens forventning. Samtidig kan en forstå kvalitet som: "...det kunden hevder at det er, og det kunden forventer av et produkt" eller en opplevelse (Hegland, Byremo & Sæbø, 2012:2).

En har også andre forståelser av kvalitet. Et eksempel er den norske standarden (NS-EN ISO 9000:2000) som definerer kvalitet som: "Kvalitet er i hvilken grad en samling av iboende egenskaper oppfyller krav". Det hevdes i rapporten altså at kvalitet er en egenskap ved en tjeneste eller virksomhet. (Søreide, 2006:5). Rapporten sier også at "Kvalitet vert skapt av dei tilsette i helsetenesta" (Søreide, 2006:8). Kvalitetsarbeidet stadfestes her altså å skapes av de ansatte selv, det er ikke noe som kommer ut av intet, altså ikke uten hardt arbeid.

Sammenfattet med Reeves og Bednars definisjon kan man da se og forstå kvalitet som både en egenskap ved en tjeneste eller virksomhet, men også som noe mer konkret - som det å behandle kunder på en ønsket måte, noe kunder finner seg igjen i. Det er også viktig å poengtere at kvalitet kan omhandle kvalitet knyttet til et produkt, som eksemplifisert gjennom produktene organisasjonen jeg hadde prosjektarbeid i.

3.2 Organisasjonskommunikasjonens historie

Intern organisasjonskommunikasjon forstås som det som både gjennomsyrrer og samtidig holder organisasjonen sammen. Det avtales, planlegges og legges planer internt i organisasjonen. Etter dette samles så resultatene fra de overnevnte punktene i internorganisasjonen, og disse diskuteres og brukes til å forme nye organisasjonsmål. Slik sett

kan internkommunikasjon grovt sett forstås som det Shockley-Zalabak (2012) kaller *feedback* eller tilbakemelding. En planlegger og gjør noe, får tilbakemeldinger og forbedrer eller forandrer dette igjen.

3.2.1 Informasjon / kontroll

Intern kommunikasjon har en informasjonsfunksjon der den overfører informasjon og derfor er til for å redusere usikkerhet. I tillegg har intern kommunikasjon en kontrollfunksjon der kommunikasjonen kan igangsette, styre og påvirke organisatoriske prosesser og da også skape handlinger eller tydeliggjøre retning for medarbeidere (Aggerholm et al., 2009). Usikkerheten vil en i denne oppgaven erfare er et tilbakevendende tema i denne oppgaven, og en viktig del av forståelsen av kommunikasjon så vel som kultur.

3.2.2 To forståelser av kommunikasjon

Deetz (2001), så vel som Shockley-Zalabak (2012), skiller mellom to grunnoppfatninger innen kommunikasjonsteori – den funksjonalistiske versus den konstitusjonalistiske retningen. Den funksjonalistiske retningen fokuserer på kommunikasjon som et fenomen som eksisterer i organisasjonen på samme måte som andre fenomener som for eksempel kultur, ledelse eller struktur.

Den konstitusjonalistiske eller meningssentrerte oppfatningen forstår kommunikasjon som en måte å beskrive og forklare organisasjoner på, og en kan derfor forstå hvordan man kan forholde seg til og utvikle organisasjoner som et interessefelt. Her blir kommunikasjonsteori brukt til å forklare skapelsen av sosiale strukturer. Dette er det samme som den meningssentrerte tilnærmingen Shockley-Zalabak beskriver i sin bok, og som blir presentert som det primære kommunikasjonsteoretiske motstykket til den funksjonelle teorien senere i denne oppgaven.

3.2.3 Distribusjon av informasjon i organisasjonen – et historisk bidrag

Intern organisasjonskommunikasjonsteori stammer i utgangspunktet fra 20 og 30-tallet og *speech communication*-tradisjonen (Putnam & Cheney, 1985). I sin litteraturoversikt om organisasjonskommunikasjon hevdet Tompkins i 1967 at forskning på organisasjonskommunikasjon opp til 60-tallet fokuserte eksklusivt på ledelsens kommunikasjon nedover i organisasjonen, mens interessen i senere tid gradvis har rettet seg mer mot prosessen mellom avsender og mottaker som sender beskjeder og mottar budskapets nøyaktighet og mening. Innen en funksjonalistisk meldingsforsendingsforståelse tenker en seg da kommunikasjon som et instrument for å få ledelsens budskap ut til medarbeiderne.

En grunntanke i det funksjonalistiske perspektivet er at det finnes en årsakssammenheng mellom kommunikasjonens elementer, eksempelvis mellom avsender og mottaker. En ser rett og slett for seg en lineær forbindelse mellom kommunikatorene. Det funksjonalistiske synet kan en da også hele tiden forstå som et reduksjonistisk syn, der alt tilsynelatende reduseres til separate enheter (Jablin et. Al., 1987). Dette gir meningen når oppgaven senere tar for seg de eksplisitte ”delene” av det funksjonalistiske synet. Her vil det bli presentert et mangfold av faguttrykk som hver kan fremstå som reduksjonistisk i sitt bruk – helheten tilsidesettes i noen grad for fragmentene av teori.

3.2.4 Konstitusjonalistisk syn – skapelse og fortolkning av mening

Den store endringen fra den funksjonalistiske teorien kom med Reddings ”Communication within the organization” fra 1972. Her gikk man vekk fra avsender- og mottakerperspektivet, det Gripsrud omtaler som ”jernbanemodellen” (Gripsrud, 2007). Redding fokuserte på betydningen av mottakerens fortolkningsprosess i forhold til avsender, og ikke så mye på selve budskapsoverføringen. Kort sagt hevder Redding at det å nå frem til andre kan oppleves som suksessfylt der man i effekt egentlig bare har nådd frem til seg selv (Redding, 1972:29). I tillegg hevdet Redding at alt i en organisasjon kunne være et potensielt budskap, og pekte på at budskap som mottas av medarbeidere er det som medarbeiderne vil handle ut ifra, i motsetning til budskapet som avsender intenderte. Slik sett er det viktig å se hvordan Redding belyser interaksjonens betydning for kommunikasjonen, og det store fokuset han holder på *feedback* i organisasjonen. Her handler det om et skille mellom å være åpen for *feedback* og

være lydhør mottaker av *feedback*. Begge disse hevder Redding behøves for en effektiv organisasjonskommunikasjon.

Etter dette kom Tompkins med påfølgende kritikk av den funksjonalistiske teorien for å være for enkel – med en tanke på organisasjoner som enheter der kommunikasjonsteori finner sted. Istedenfor hevder han at kommunikasjon er noe som skaper organisasjonen, og det er denne antakelsen en finner igjen i det konstitusjonalistiske paradigmet.

Organisasjoner skapes når personer danner relasjoner til hverandre gjennom nettopp kommunikasjon, samt interaksjon (Stacey, 2007). Slik sett kan en tenke seg at organisasjoner drives av kommunikasjon mellom aktørene, at det er selve fundamentet i organisasjonen snarere enn en del av den slik den funksjonalistiske teorien forfekter. På samme tid bør en altså ikke tenke på budskapsmottakeren som et objekt i en mekanisk forbindelse mellom årsak og sammenheng. Klaus Majgaard hevder at vi hele tiden fortolker kontekst og tilpasser reaksjoner etter både oss selv, andre og konteksten (Majgaard, 2011). Det er altså slik at enhver situasjon byr på et mangfold av fortolkningsmuligheter grunnet varierende kontekst blant organisasjonens medlemmer. Kontekst er da også noe jeg vil drøfte nærmere i konklusjonen min.

Og fra denne introduksjonen av de to hovedsynene på kommunikasjonsteori i organisasjonen vil jeg bevege meg mer spesifikt inn på faguttrykkene som eksisterer i de to forskjellige hovedretningen innen kommunikasjonsteori, og bruke hver teori som et uttrykk for et perspektiv som kan fungere til å forklare forskjellene i kommunikasjon funnet i caset beskrevet.

3.3 Funksjonalistisk organisasjonskommunikasjonsteori

Den funksjonalistiske tradisjonen beskriver altså hva meldinger gjør og hvordan de beveger seg gjennom organisasjoner. I så måte beskriver teorien hvordan kommunikasjonen produserer organisasjonshendelser. Men hvordan forstår en egentlig kommunikasjon og organisasjon sammensatt i denne teorien? Kommunikasjon teoretiseres her som en kompleks organisasjonsprosess som organiserer forhold og forandrer meldingsfunksjoner – altså hva meldinger gjør. Det handler om hvordan meldinger beveger seg gjennom organisasjonen, og

forstås ved å undersøke nøkkelbegreper som nettverk, kanaler, meldingsretning, kommunikasjons-*load* (pågang / last) og *distortion* (forstyrrelse).

Informasjonsprosessering sees på som primær funksjon for organisasjonens kommunikasjonssystem. Disse prosesseringene finner sted i et mangfold av relaterte enheter som sammensatt kalles organisasjon eller "suprasystem" (Shockley-Zalabak, 2012). Undersystemer finner en også, og disse kan knyttes sammen med organisasjonen. Eksterne systemer i denne "kjeden" kan for eksempel være handelsforbindelser - og er ofte viktige fordi en ofte kan trenge ekstern informasjon for å gjøre bestemmelser om intern operasjon. Et eksempel her kan være tilbakemeldingen på at kvaliteten på et produkt kjøpt for eksempel er for dårlig. Informasjon i et eksternt miljø, også kjent som kommunikasjonsinput, omhandler hvilken som helst informasjon som kan påvirke avgjørelsen i organisasjonen. Shockley-Zalabak (2012) legger frem et eksempel der fremtiden til firma X relaterer seg til nøyaktighet i input vedrørende kvalitet og kvalitetsdefekter fra sine kunder, altså det eksterne systemet. Denne informasjonen er da en kommunikasjonsinput.

I tillegg til dette har en også *communication throughput*, eller kommunikasjongjennomstrømning. Kommunikasjongjennomstrømning handler om en forandring fra informasjonsinput til internt organisasjonsbruk. Interne undersystemer (ledergruppe, salg eller produksjon) flytter meldinger gjennom organisasjonen, noe som påvirker produksjonen av produkter og til sist kundetilfredshet. Dårlig gjennomstrømning finner en når en konkret har et problem man ikke vet om, eller der informasjonen om problemet kommer for sent (Shockley-Zalabak, 2012).

Communication output eller kommunikasjonsytelse er det neste punktet Shockley-Zalabak legger inn i den funksjonalistiske kommunikasjonsforståelsen, og dette punktet omhandler meldinger fra organisasjonen til eksterne miljøer. Dette teoretiseres som resultatet av et *input* og en *throughput*-prosess, og resultatet kan bli både intensjonelt og ikke-intensjonelt. En reklame organisasjonen produserer blir en intensjonell kommunikasjonsytelse, mens en defekt i et produkt blir gjenstand for en ikke-intensjonell kommunikasjonsytelse, altså en melding med konsekvenser for organisasjonen (Shockley-Zalabak, 2012:32).

Måten en organisasjon svarer på nye impulser fra et eksternt system med *throughput* og ny *output*, bestemmer om organisasjonen innehar et åpent eller lukket system.

Et åpent system er et system som hele tiden innhenter ny informasjon, forandrer eller manipulerer denne informasjonen og gir tilbakemeldinger til miljøene informasjonen kom fra. Et lukket system er motsatsen, preget av en mangel på input-kommunikasjon. Det blir da vanskelig å gjøre gode beslutninger og være oppdatert med miljøets ønsker. Et åpent system etterstreber bruken av flere forskjellige problemløsninger, der det ikke finnes noen klar beste vei å gjøre noe. En kan argumentere for at organisasjonen caset kommer fra har et åpent system der de er interesserte i flere forståelser av problemer og utfordringer. Denne antakelsen baserer jeg på det faktum at organisasjonen selv hyret inn studenter fra Universitetet i Oslo til å produsere en rapport om kvalitetsbrister der organisasjonen i tillegg brukte ingeniører og økonomer til å forstå dette problemet. Det å dette mangfoldet av problemløsningsteorier kalles *equifinality* – der en har mange måter og muligheter til å nå målet på (Donnellon, Gray & Bougon, 1986:44).

Meldingsfunksjoner angår hva kommunikasjonen konkret gjør eller hvordan den bidrar til hvordan organisasjonen fungerer. Fra et funksjonelt ståsted kan man dele meldingsfunksjonene i tre brede kategorier der alle er nødvendige for et åpent kommunikasjonssystem. Disse kategoriene er organisasjonsfunksjoner, forholdsfunksjoner og forandringsfunksjoner, og balansen mellom viktigheten av dem vil variere fra organisasjon til organisasjon.

Organisasjonsfunksjonen er den første av de tre meldingsfunksjonene, og omhandler det å etablerer regler og reguleringer i bestemt miljøer. Organisasjonsmeldinger definerer og klargjør oppgaver, utvikling og liknende. Et eksempel er spesifikasjoner som beskriver et regelverk eller oppgavesett i organisasjonen, felles retningslinjer (Shockley-Zalabak, 2012:34). Effektiviteten av disse organisasjonsmeldingene kan evalueres ved hvor godt medlemmene forstår og utfører oppgaver, hvordan regler følges og hvordan daglige operasjoner støtter organisasjonens mål.

Forholdsfunksjonene hjelper individer med å definere sin rolle i organisasjonen, samt å vurdere kompatibiliteten mellom individet og organisasjonsmålene. Dette fenomenet omtales også som tilhørighet eller *sense of belonging* (Shockley-Zalabak, 2012:34). Forholdsfunksjonsmeldingene er også kjent som integrasjons- eller vedlikeholdsmeldinger. De bidrar til moral og integritet i organisasjonen. Her er alt fra uformelle samtaler til synlige statussymboler som klokker, parkeringsplasser og kontorer fungerende som forholdsfunksjoner (Shockley-Zalabak, 2012:34). Det er viktig å merke seg at en også kan

forstå dette som ”kultur” generelt, og de mer kulturelle forklaringene på caset vil bli omtalt nærmere i drøftingen rundt perspektiv tre og fire.

Forandringsfunksjoner hjelper organisasjonen med å tilpasse seg hva organisasjonens fagfelt er og hvordan de jobber med dette feltet, noe som er essensielt i et åpent system. Forandringsfunksjoner dukker opp i problemløsning, individuelle bestemmelseshandlinger, feedback fra miljø og andre instanser (Shockley-Zalabak, 2012:35). Tilknyttet forandringsfunksjoner kan en så undersøke forandringskommunikasjonen. Forandringskommunikasjon er en prosessen der en skaper nye ideer samt endrer prosedyrer og prosesser i organisasjonen. Den ultimata effekten vil til syvende og sist bli organisasjonens overlevelse, hevder Shockley-Zalabak (2012). Uten fungerende forandring vil organisasjonen ifølge henne dø - en bastant påstand om organisasjoner. Der en tilsynelatende kan metaforisere organisasjoner som levende organismer som dør uten oksygen, kan organisasjonen på samme måte ikke overleve uten forandring. Her kan en notere seg at forskningen er tvetydig på den bastante påstanden om at organisasjoner konstant må forandre seg, se for eksempel Sørhaug (2004) for kritikk av tankegangen om at organisasjoner alltid må forandre seg, og særlig kulturforskjeller knyttet til behovet for forandring. Effekten av forandringsmeldinger, hevder Shockley-Zalabak, kan bestemmes ved om organisasjonen samler informasjon fra godt tilgjengelige kilder og handler på denne informasjonen, eventuelt om den ikke makter dette og kollapser (Shockley-Zalabak, 2012:35). Meldingsstruktur er bevegelsen av de overnevnte organiseringsfunksjonene, forholdsfunksjonene og forandringsfunksjonene gjennom organisasjonen og mellom organisasjonen og det eksterne miljøet.

3.3.1 Nettverket

Funksjonalistisk teori fokuserer ellers på spørsmålet om struktur, og interesserer seg rundt gjentakende mønstre av interaksjon mellom deltakere i organisasjonen, altså nettverk (Shockley-Zalabak, 2012:36). Strukturen i organisasjonskommunikasjon kan altså forstås i termer som nettverk, kanaler, meldingsretninger, *load* og *distortion*.

Et kommunikasjonsnettverk er de formelle og uformelle mønstrene av kommunikasjon som knytter medlemmer i organisasjonen sammen. Nettverk kan måles i hvor formelle eller uformelle de er organisert, som tilknytninger mellom folk og ved roller folk utfører ettersom de tilknyttes hverandre. Kommunikasjonsnettverk utvikles som resultat av formelle

organisasjoner og uformelle sosiale kontakter. En formell organisasjon beskriver hvem som har rett til å fortelle hva folk kan gjøre, hvem som skal jobbe sammen og hvem som har det siste ordet i en eventuell uoverensstemmelse. De formelle handlingene i organisasjonen skaper organisasjonskommunikasjonsnettverk, også kjent som formelle kommunikasjonssystemer.

Samtidig har organisasjoner uformelle nettverk der individer utveksler informasjon relatert til både organisasjonslivet og det personlige liv. Uformelle relasjoner beskrives som en reaksjon på de overnevnte formelle. Meldingsstruktur innen organisasjonen kan ikke forstås uten å evaluere både hvordan formelle og uformelle mønstre av interaksjon inntreffer mellom organisasjonsdeltakerne. De konkrete mulighetene en har for meldingsoverføring i organisasjonen kalles kommunikasjonskanaler. Ansikt-til-ansikt, gruppemøter, lapper, brev, email, websider, presentasjoner og telekonferanser er eksempler på kommunikasjonskanaler. Her kan det også nevnes at valg av kanal kan si noe om holdningen til avsender eller mottaker (Shockley-Zalabak, 2012:38). En kan for eksempel tenke seg at brev er av en mer formell og seriøs art enn en e-post eller en lapp på en arbeidspult.

3.3.2 Meldingsretningene

Meldinger gjennom en kommunikasjonskanal kan ta tre retninger på sin ferd: Ned, opp og horisontalt. Der meldinger går fra en person med autoritet til person med lavere autoritet, der autoritet defineres som en kommandokjede av formell struktur i organisasjonen - kan en si at meldingen går nedover. Et eksempel er når styret i en organisasjon bestemmer seg for at kvalitet bør stå sterkere på dagsorden og ønsker å la dette flyte ned til alle andre i hierarkiet, slik en kan tenke seg fra caset. Da vil informasjonen renne nedover.

Når meldinger går oppover i organisasjonen, begynner meldingene lavere i organisasjonen for så å sendes opp mot autoritet. Et eksempel er det å klage på arbeidsbetingelser, der ledelse gjøres oppmerksomme på problemer på et lavere autoritetsnivå i organisasjonens hierarki. Der meldinger beveger seg på tvers av organisasjonen gjennom individer på samme nivå sies meldingene å være horisontale (O'Reilly, 1978). Når varierende undergrupper eller subkulturer kommuniserer sammen inntreffer altså denne typen kommunikasjon, og denne meldingsretningen er regnet for å være en raskere kommunikasjonsform gjennom organisasjonen enn den vertikale kjede (ned/opp) skulle følges. Samtidig er det viktig å merke seg at uformell nettverksflyt (nevnt tidligere) kan skje både vertikalt og horisontalt.

3.3.3 Last og støy

Mengden meldinger i kommunikasjonen er *load* eller, på norsk, last. Last kan være både overlast og underlast. Eksamen kan benyttes som et eksempel på klassisk overlast. Det er for mye som skal læres på for kort tid, og dette kan for noen studenter bli problematisk. *Load* er et mål på organisasjonsmedlemmers forståelse av kvantitet, kompleksitet og *equivocality* i informasjonen kontra hvor mye som kan håndteres av medlemmene (Ballard & Seibold, 2007:322). Her kan en finne både underlast, rutinemessig og ikke utfordrende for individet – altså kjedelig. Overlast blir det motsatte – for meget. Stress oppstår, og dette begrenser individets kapasitet (Shockley-Zalabak, 2012:39).

Kommunikasjonsproblemer kalles *distortions*, direkte oversatt til forstyrrelser eller støy. Disse forstyrrelsene kommer på bakgrunn av *load*, meldingsretning, kanalbruk og nettverket generelt. Forstyrrelser finner sted der informasjon forandres eller forsvinner, for eksempel opp eller ned i organisasjonen (Housel, 1977:49). Forstyrrelser er altså nær sagt ulyd i organisasjonskommunikasjonssystemet.

Organisasjonskommunikasjon karakteriseres ellers av en serieforsendelser av meldinger. Meldinger sendes til mottakere, som igjen blir avsendere. Meldinger påvirkes av mengden mennesker involvert (nettverket), kommunikasjonskanaler (muntlig, skrevet, e-alternativer), hurtigheten av meldingsutveksling og hvilken vei informasjonen strømmer (vertikalt, horisontalt eller uformelt). Forskning viser at originalmeldinger forandres eller forstyrres i serieforsendelsesprosessen. Informasjon kan tapes eller legges til meldinger, og tolkningen av fakta forandres (Shockley-Zalabak, 2012:40). Disse forstyrrelsene skapes delvis av forskjeller i folks påvirkning av rolle og status. En leder ser for eksempel kanskje på forandringer i arbeidstid som mindre viktig enn de ansatte (Shockley-Zalabak, 2012:40). Perseptuelle forskjeller påvirker mengde oppmerksomhet gitt til meldinger og tolkning av deres mening. Status, erfaring, verdi og personlig stil påvirker hvordan individet med eller uten vilje forstyrrer organisasjonens meldinger. Samtidig er også språk generelt en forstyrrelse, for eksempel i uttale eller problematisert med forskjellige språk (Dahl, 2001).

Hva en kan lese av dette er at den funksjonalistiske kommunikasjonsteorien tilsynelatende godtar et snev av meningssentrerte punkter, som for eksempel status, erfaring, verdier og personlig stil. Allikevel er den funksjonalistiske teorien mest fokusert på hvordan meldinger passerer fra avsender til mottaker gjennom organisasjonen, og gjør forsøk på å

forklare hvordan disse meldingene eventuelt mislykkes og ikke når frem med et funksjonalistisk og strukturert teoretisk rammeverk.

Problemet med den funksjonalistiske kommunikasjonsforståelsen er fremdeles at den gir lite spillerom og legger lite vekt på det kulturelle aspektet ved organisasjoner og organisasjonsinteraksjon. Teorien vil for eksempel ikke være i stand til å se kommunikasjonsutfordringene i organisasjonen som noe annet enn støy. Det er ingen maktkamp involvert, der ingen grunnleggende ulikheter i subkulturenes habitus og det er tilsynelatende ingen potensielle konflikter mellom ansatte og bestyrere, eller mellom de forskjellige subkulturene i organisasjonen. Dette er faktorer en vanskelig kan overse, og det er derfor det er nødvendig å presentere flere teorier knyttet til de to andre perspektivene fremsatt i oppgaven.

3.4 Løst sammenkoblede systemer

En av de konkurrerende forståelsene av organisasjonsoppbygging er Karl E Weicks teori om organisasjoner som løst sammenkoblede systemer. Weick selv definerer løse koblinger som: "... a situation in which elements are responsive, but retain evidence of separateness and identity" (Orton & Weick, 1990:203). Samtidig hevder Orton og Weick (1990) at løst sammenkoblede systemer påvirker hverandre plutselig snarere enn kontinuerlig, tidvis snarere enn konstant og i liten grad snarere enn stor grad, indirekte mer enn direkte.

Hva teorien om løst sammenkoblede systemer gjør er å la en forstå organisasjoner som løst sammensatte enheter som kan forandre seg. Det at individuelle elementer kan forandre seg nærmest av seg selv, og tidvis påvirke andre elementer i organisasjonen forklarer det "løst sammensatte". En snakker fremdeles om en organisasjon som helhet, men innenfor organisasjonens ramme er det en løs sammensetning. En kan da forstå systemet som både åpent og lukket på samme tid (Orton & Weick, 1990:204). Samtidig er systemet både ubestemmelig og rasjonelt på samme tid. Løst sammensatte organisasjoner er ofte sett på som motsetningen til de tett sammensatte systemene – systemer som tenkes på som ikke å ha noen form for uavhengig komponenter, men heller en responsiv komponent som handler for hele systemet (Orton & Weick, 1990:205).

En kan se løse koblinger på flere måter. Noen teoretikere vil se på løse koblinger analytisk, uten å tillegge det å ha løse koblinger i en organisasjon som en verken negativ eller

positiv egenskap. Debatten er stor og levende på dette feltet, for stor til å ta for seg i denne oppgaven. Det er bare viktig å bemerke det nærmest dialektiske i forståelsen av løst sammenkoblede systemer eller organisasjoner. Flere teoretikere, som for eksempel Glassman (1973) og March (1987), gjengitt i Orton og Weick (1990), bemerker forholdet mellom løst sammensatte koblinger og usikkerhet i artikkelen (Weicks *ambiguity*-begrep). March hevder for eksempel at tvetydighet skaper løse koblinger mellom informasjonsaktiviteter og beslutningshandlinger (Orton & Weick, 1990:206). Dette er et viktig poeng for videre diskusjon i denne oppgaven – og betyr i praksis at det bare er en løs kobling mellom de som gir ordre og de som mottar ordre. Slik sett kan en kunne spørre seg om ledelsen avsender kommunikasjon som kanskje er av mer strategisk eller konkret art enn en konkret art. Eksempelvis kan de gi en ”ordre”, men ikke forvente eller ha behov for at denne faktisk følges.

Et annet syn kommer fra Meyer og Rowan (1977) i Orton og Weick (1990), som hevder at noen organisasjoner – og deres eksempel skoler – på en eller annen måte må makte det å forsones inkompatibiliteten mellom det institusjonelt presset og det tekniske presset. For å håndtere et slikt press later organisasjoner til å bygge buffersoner og gap, som igjen kan sees på som løse koblinger. Denne dekoblingsteorien finner gehør i studier av sykehus (Covalski & Dirsmith, 1983), i rettssaler (Hagan, Hewitt, & Alwin, 1979) og fengsler (Thomas, 1984) og er aktuell grunnet disse empiriske bekreftelsene (Orton & Weick, 1990:207). Samtidig finner en også igjen løse koblinger mellom hierarkiske nivåer i organisasjonen, noe som er interessant for denne oppgaven. Firestone (1985) bekreftet for eksempel løse koblinger mellom hierarkiske nivåer i en skole (Orton & Weick, 1990:208).

Et tredje syn, som en kan kalle et ”fra er til bør”-syn og et som er svært positivt til løse koblinger som en strategi for ledelse er Page-Jones (1980) i Orton og Weick (1990), og tanken om at modularitet bør skapes. Page-Jones mente modularitet skapes ved å eliminere unødvendige forhold ved å redusere mengden nødvendige forhold og ved å bruke løse koblinger i stedet for tett sammensatte koblinger. Han forsto løse koblinger som gode, og tette koblinger som dårlige (Orton & Weick, 1990:210).

En siste betraktning rundt løse koblinger er teoriene rundt delte verdier, *shared values*. Dette er en måte å kompensere for løse koblinger på. Om organisasjonen er en *means-ends structure* (noe som betyr at den er ute etter å skape et ønsket utfall), og om løse koblinger eksisterer og produseres av usikkerhet, hevder Thompson (1967) i Orton og Weick (1990) at

man må ha en enighet om delte verdier for å møte de løse koblingene. Tanken deles av teoretikere som Deal (1985, Ouchi (1978, 1980) og Meyer og Rowan (1977). Denne siste kommentaren på teori om løse koblinger nevnes fordi den gir et annet og nyansert inntrykk av hva løse koblinger er – og hva de kan være – og i denne forstanden forstås løse koblinger som et problem. Her skaper de løse koblingene tvetydighet og usikkerhet, og enigheten i organisasjonen er ikke unison. Ouchi (1978) går så langt som å si at et kontrolltap mellom hierarkiske nivåer fører til modularitet og diskresjon (Orton & Weick, 1990:213). Dette blir nærmere drøftet i diskusjonsdelen.

I tillegg til løse koblinger, eller *decoupling* på engelsk, er det viktig å forstå hvordan organisasjonsmedlemmer tar beslutninger og forstår hvordan de ser seg selv i relasjon til organisasjonen. Dette er særlig teoretisert av Weick, der han omtaler fenomenet *sensemaking* – det å etterstrebe forståelse.

3.5 Sensemaking

Sensemaking – eller forståelsesforsøk – omhandler den pågående retrospektive utviklingen av plausible bilder eller forståelser som rasjonaliserer hva mennesker holder på med.

Sensemaking kan forstås som en mellomstasjon på en vei til enhetlig forståelse av et fenomen. På mellomstasjonen vil omstendigheter bli til situasjoner som forstås gjennom ord og som fungerer som et springbrett til det å handle (Weick & Sutcliffe, 2005:409).

Sensemaking oppstår når en flom av organisatoriske omstendigheter blir til ord og konkrete kategorier. I tillegg er organisasjonen selv kroppsliggjort i skrevet og talt tekst. Det å lese, skrive, konversere og påvirke handlinger i organisasjonen fungerer som en slags usynlig hånd som skaper institusjonen (Gioia et al. 1994:365 i Weick & Sutcliffe, 2005:409). Slik sett kan ikke *sensemaking* eksistere uten språk, og dette vil si at *sensemaking* er et språk-, samtale- og kommunikasjonsfenomen. Situasjoner, organisasjoner og miljø snakkes mer eller mindre til eksistens. Det å effektivisere *sensemaking* hender ifølge Weick og Sutcliffe når nåværende verdensforståelse oppfattes ulikt fra den forventede verdensforståelsen, eller når det ikke er noen åpenbare måte å tilnærme seg verden på (Weick & Sutcliffe, 2005):

...individuals attempt to make sense of ambiguous stimuli in ways that respond to their own identity needs. They are able to draw creatively on their memory – especially their personal experience – in composing a story that begins to make sense of what is happening while potentially enhancing their feelings of self-esteem and self-efficacy. The story is a sufficiently plausible account of "what is happening out there?" that it can serve as a landscape within

which they and others might be able to make commitments and to act in ways that serve to establish new meanings and new patterns of behaviour. (Weick & Sutcliffe, 2005:416)

3.6 Strategisk tvetydighet - forvirrende eller formyndigende?

Kompetent kommunikasjon sees av mange forskere på som strategisk bruk av symboler for å utføre mål. En kommunikatørs mål trenger ikke nødvendigvis være det å samle alle organisasjonsmedlemmene til en sterk enighet. Eisenberg regner derimot med at individer har flere, ofte konfliktfylte mål de er orienterte mot, snarere enn å maksimere det å få til ett og kun ett mål (Eisenberg, 1984:227). Dette synet har utviklet seg som et kompetitivt syn til en ”optimal” modell for organisasjonskommunikasjon som sidestiller effektivitet med klarhet og åpenhet, noe en for eksempel finner i det funksjonalistiske synet på organisasjonskommunikasjon.

Pascale og Athos (1981:102) i Eisenberg (1984) forstår eksplisitt kommunikasjon som en kulturell antakelse, ikke som et lingvistisk imperativ. De hevder også at dyktige kommunikatorer varierer språket fra rent konkrete meldinger til indirekte språk etter å ha forstått og tolket både person og situasjon (Eisenberg, 1984:227). Kommunikasjon sees her på som et instrument for å bygge og ivareta selvbylde, fasilitere interpersonlige forhold og skape produksjon snarere enn å være en fasiliterende produksjon. Dette står i kontrast til funksjonalismesynet. Organisasjonskommunikasjon blir altså forstått som prosessen der organisering forekommer, ikke noe som spontant skjer i en organisasjon slik funksjonalismeperspektivet ser for seg (Eisenberg, 1984).

3.6.1 Forståelse av ”ambiguity”

Det er viktig å forstå denne spesifikke tvetydigheten – *ambiguity* - som omtales. Putnam og Sorensen (1982) i Eisenberg (1984) definerer tvetydighet både som en meldingsegenskap med mangel på spesifikke detaljer, abstrakt språk, fravær av handlingsretning og som en mottakeroppfatning, altså en oppfatning av tvetydighet i selve meldingen. Det hevdes videre at det ikke er mulig å få til konseptet med klare meldinger – men at klarhet eller usikkerhet kommer som en variabel av signaler, som en kombinasjon av kilde, melding og mottakerfaktorer. Klarhet eksisterer ifølge Eisenberg bare når individet har en ide eller

individet innkoder denne ideen til språk og mottakeren forstår meldingen som den var ment å skulle bli forstått av avsender. Det er altså en nedtoning av mulige forståelser som gjør det mulig å forstå budskap.

Within every social system there exists a tension between the individual and the aggregate, the parts and the whole. In a free society, a balance must be maintained between "the requirements for dependable patterns of action and for independent initiatives (Eisenberg, 1984:230).

Dette behovet for balanse finner en ifølge Eisenberg også igjen i formelle organisasjoner, og teoriavsnittet senere i teorikapittelet om arbeiderkollektivet (Lysgaard, 1990) støtter dette utsagnet. Samtidig hevdes det at det ikke alltid er nødvendig eller heldig å ønske seg en høy grad av konsensus mellom deltakere med individuelle holdninger og mål. Samhold og koordinasjon blandet med individuell frihet og fleksibilitet er et paradoks, noe Peters & Waterman (1982) i Eisenberg (1984) refererer til som simultan søken etter selvbestemmelse og sikkerhet, og som en uløselig konflikt mellom sentralisering og desentralisering. Dette er den samme konflikten vi kommer til å se i arbeiderkollektivet, og en utfordring for organisasjonen.

Tvetydighet som strategi handler om å skape spillerom i organisasjonen. Eisenberg hevder at effektiv ledelse bruker tvetydighet strategisk for å inspirere til kreativitet og for å vokte og beskytte mot en aksept for kun en måte å se organisasjonsvirkeligheten på (Eisenberg, 1984:231). Det er altså en protest mot fokuset på konsensus i organisasjonen. Flere tolkninger er ifølge Eisenberg uunngåelig, og tvetydigheten hevdes å la flere synspunkter komme igjennom. Å være vag kan fungere som spillerom for organisasjonen, ved for eksempel å formulere vage mål står man sikrere om disse målene ikke lykkes, enn om man har helt konkrete visjoner og mål. Samtidig kan strategisk tvetydighet skape et forhold mellom de som forstår og de som ikke forstår kodene. Et *kameraderi* kan til og med oppstå mellom de som ikke forstår meldinger som tvetydige (Eisenberg, 1984:234). Samtidig er det ifølge Eisenberg et faktum at strategisk tvetydighet kompliserer det å tolke kommunikasjon og kommunikasjonsmeldinger for mottakeren. Dette eksemplifiseres gjennom at et individ kan holde tilbake en del av informasjonen som sendes til mottakeren:

While Goffman (1967) is astute in observing, "There is much to be gained in venturing nothing," there is often even more to be gained by giving the appearance of venturing something which, on closer inspection, may be made to seem like nothing (Eisenberg, 1984:236).

Jeg forstår altså den strategiske tvetydigheten som en potensiell løsning for organisasjoner som er for tett sammenkoblet (i motsetning til de løst sammenkoblede organisasjonene tidligere omtalt), men samtidig er det åpenbare farer knyttet til strategisk tvetydighet, som nevnt i dette kapitlet. Subkulturer kan utvikle seg blant de som forstår, eller ikke forstår, intendert budskap i meldinger, og samtidig kan det være vanskelig å forstå meldinger når ikke hele meldingen trenger å komme frem. Når det er snakk om å ”forstå” er dette i seg selv en utfordring som kan diskuteres. Å forstå vil i denne sammenheng bety at man tar til seg informasjon og handler etter overordnede instruksjoner, med eller mot sin vilje. Fokuset er å ”gjøre det som trengs å bli gjort”. Motsetningen er da å ikke forstå – enten i kraft av at man ikke dekode budskapet i en melding riktig, eventuelt at man ikke ønsker å forstå og setter seg til motverge. Uansett blir effekten at det som i utgangspunktet skulle ha blitt gjort, ikke blir det.

3.7 Meningssentrert organisasjonskommunikasjonsteori

Denne teorien spør om hva kommunikasjon faktisk *er*, ikke hvordan og hvorfor den fungerer, som den funksjonalistiske tilnærmingen gjør. Denne retningen er altså opptatt av menneskelig interaksjon der funksjonalistisk teori er opptatt av meldingenes funksjon, ikke menneskene som kommuniserer. Slik sett blir meldingsmening (funksjoner) og meldingsbevegelse (struktur) underordnet det å forstå kommunikasjon som en felles realitet (menneskelig interaksjon). Den meningssentrert tilnærming ser organisatorisk kommunikasjon som prosessen for å skape delt virkelighet (se teorigapittel om løst sammensatte koblinger) som blir organisering, beslutningsprosess, *sensemaking*, påvirkning og kultur.

Den meningssentrert tilnærming hevder en bør stille spørsmål rundt hva slags menneskelig interaksjon som bidrar til skiftet *vekk* fra for eksempel en kvalitetskultur. En bør altså utforske hvorfor synet på verdi eller kvalitet i organisasjonen ikke deles. Dette vil si at man må forstå problemer ved å se på organisasjons- og beslutningsaktiviteter (Shockley-Zalabak, 2012:41). Den meningssentrerte teorien definerer organisering som det å skape orden av kaos, og organisering som produkt av organiseringsprosessen (Shockley-Zalabak, 2012:41). Meningssentrert tilnærming beskriver kommunikasjon og organisering som synonyme prosesser.

3.7.1 Beslutningstaking

Beslutningstaking omhandler prosessen med å fatte valg ut ifra mange uvisse alternativer, en essensiell handling i organisasjonen. Denne tanken trekker tungt på Karl Weick og hans litteratur om "social psychology of organizing" (1979). Weick ser for seg at organisasjoner ikke eksisterer, men heller er i prosessen med å eksistere gjennom menneskelig interaksjon. "Weick-modellen" stipulerer at organisasjonen ikke eksisterer uavhengig av menneskelig interaksjonisme. Weick tenker seg da også kommunikasjon som organisasjonens substans. Samtidig spiller mennesker ut organisasjonens miljø gjennom informasjonsutveksling og aktiv skapning av mening (Weick, 1979). Weick hevder videre at medlemmer i organisasjonen bruker regler og kommunikasjonssykluser til å prosessere hva han kaller *equivocal* meldinger, meldinger mottakelige for mange forskjellige tolkninger.

Bruk av regler og kommunikasjonssykluser som utvelgelsesprosesser eller bruk av utvalgte informasjon er der for å redusere usikkerhet – *ambiguity* - i organisasjonen. En effektiv utvelgelsesprosess gjør at individer går i gang med en form for "oppbevaring", for å lagre regler og forståelse for fremtidig veiledning og konsultasjon. Det er altså snakk om "lagring" som kart kan man bruke i senere meldingstvetydighet, for å gjøre mening av det man ikke forstår. Ledere reduserer tvetydighet for ansatte i organisasjonen ved å organisere arbeid og kommunikasjon av både deltakere og organisasjonen. Lederen gir for eksempel en oppgave, får en respons tilbake av organisasjonsmedlemmer og evaluerer (*feedback*) så det han eller hun måtte få tilbake. *Feedback* reduserer usikkerhet. Denne sirkelen er en organiseringsprosess (Shockley-Zalabak, 2012:43).

Proessen med å velge blant mange alternativer kalles i den meningssentrerte teorien for beslutningstaking, som også er kjent som organiseringsprosessen til det å lede oppførsel og ressurser mot et organisasjonsmål. Beslutningstaking gjøres primært gjennom kommunikasjon i organisasjonen. Om organisasjonsmedlemmene som helhet har et ønske om å gjøre noe eller forandre noe kan dette ønsket ifølge den meningssentrerte teorien betjenes på flere måter i organisasjonen. Ønsker man for eksempel et fokus på å forbedre kvalitet, som i caset, kan man for eksempel velge å holde en egen kvalitetsdag med foredrag om kvalitet og kvalitetsforståelse (noe organisasjonen gjorde etter forslag fra prosjektgruppen). Første steg i en såkalt forandringsprosess dreier seg om individuelt ansvar innen et prosjekt og det å bestemme hva som trengs (organisering). Kvaliteten på det som bestemmes påvirker

kvaliteten på prosjektet. Hvert gruppe medlem i en organisasjon bringer forskjellige erfaringer, kunnskaper og forventninger inn i organisasjonen. Alle medlemmene opererer samtidig med premisser de finner sanne. Bestemmelsestaking er forsøket på å samle alle disse premissene til en mer generell, delt virkelighet. Å skape en felles og delt virkelighet for alle de ansatte kan tjene organisasjonens interesse – alle vil dra ”sammen” mot et mål og felles organisasjonsforståelse (Shockley-Zalabak, 2012:44).

Shockley-Zalabak (2012) hevder videre at beslutningstaking reduserer meldingstvetydigheten i en organisasjon ved at organisasjonen får muligheten til å velge mellom mange alternativer. Utvelgelsen skjer, som nevnt gjennom menneskelig kommunikasjon (Shockley-Zalabak, 2012:44). Her kan en debattere hvorvidt meldingstvetydighet faktisk er noe negativt – og mens Shockley-Zalabak (2012) later til å mene at meldingstvetydighet er negativt, kan en for eksempel trekke på meldingstvetydighet som noe strategisk og en ressurs fra Eisner (1984). Det vil i drøftingsdelen bli argumentert mer for denne tilsynelatende striden mellom tvetydighet som noe positivt og noe negativt.

3.7.2 Innflytelse

Meningssentrert tilnærming hevder videre at innflytelse er en helt nødvendig prosess for å skape og forandre organisasjonshendelser. Innflytelsesprosessen er fundamental i utviklingen av en delt organisatorisk virkelighet og det å skape og forme organisasjonshendelser.

Kommunikasjon er prosessen der organisatorisk innflytelse finner sted. Meningssentrert kommunikasjonsteori hevder alle organisasjonsdeltakere har en egen identitet, definert som stabile karakteristikk som kjernetro, verdier, holdning, preferanser og bestemmelsespremisser. Identifikasjon, eller mangel på identifikasjon kommer fra identiteten en bringer til organisasjonen og fra organisasjonsforhold. Identifikasjon tenkes på som en aktiv prosess der både individet og organisasjonen deltar. Det skapes et felles *vi*, og dette kan igjen føres tilbake til teorien og etterstrebelen etter delt virkelighet, noe som for den funksjonalistiske tilnærmingen ikke bemerkes som relevant. Samtidig kan en henvise til Lysgaards teorier om arbeiderkollektivet og fellesskapsfølelsen - ”vi mot dem” som beskrives nærmere i perspektiv fire om konfliktsyn.

Om mennesker ser organisasjonsmål som compatible med sine individuelle mål, vil de ifølge meningssentrert teori identifisere seg ytterligere med organisasjonen (Shockley-Zalabak, 2012:44). Og ikke makte å identifisering seg med organisasjonen kan på den andre

siden gi motstand og tvil til organisasjonen. Derfor bør organisasjonen ha konstruktive arbeidsrelaterte meninger, omtanker eller ideer fra alle lag i organisasjonen, hevder Shockley-Zalabak. Lav identifikasjon mellom individ og organisasjon modererer individenes tilbakemelding, mens sterk identifikasjon gjør at individer gir større tilbakemelding, noe som er sett på som positivt.

3.7.3 Sosialisering i organisasjonen

Nært knyttet til identitet har en sosialiseringen, en påvirkningsprosess der aktive organisasjoner forsøker å hjelpe medlemmer til å lære passende oppførsel, normer og verdier. De ønsker å hjelpe nye medlemmer til å forstå hvordan deres interesser overlapper med organisasjonens. Sosialiseringen forstås av Shockley-Zalabak (46) i tre faser, den foregripende sosialiseringen, den møtende sosialiseringen og metamorfose-sosialiseringen. Denne samme forståelsen for sosialisering finner en også igjen hos Sørensen (2009). Den foregripende sosialiseringen skjer før individet kommer i inn i organisasjonen, og omhandler erfaring fra tidligere jobb, skole eller studier. Individet formes her av *pre-entry info* (hva Sørensen kaller forventningene) om organisasjonen og den forventede arbeidsrollen (Shockley-Zalabak, 2012:46; Sørensen 2009:126).

Den møtende sosialiseringen inkluderer opplæringen av det nye organisasjonsmedlemmet. Trening, *coaching*, *peer groups* (grupper med likesinnede, for eksempel andre nyansatte) og formelle organisasjonsdokumenter befinner seg her. Her inkluderes også sosiale aktiviteter samt evaluering av ytelse. Her må organisasjonsmedlemmet gi slipp på tidligere organisasjoners roller og verdier, og tilpasse seg forventninger til den nye organisasjonen (Sætre, 2009:127).

Metamorfose-sosialisering forstås som ”forandringssosialiseringen”. Dette inntreffer når nykommeren mestrer basis-organisasjonskrav og tilpasser seg organisasjonen. Her bør en notere seg at individet også oppsøker informasjon, ikke bare mates med skje. Informasjonssøking av de nye er en sterk del av sosialiseringsprosessen, og en kan hevde at ansatte som ønsker å tilegne seg informasjon i større grad bærer preg av å tilhøre et åpent, snarere enn lukket system, der det åpne regnes som bedre for organisasjonen (se tidligere beskrivelser i teorikapittelet).

3.8 Kultur og subkultur

For å forstå problemene organisasjonen erfarte er det fruktbart å se på organisasjonskulturen, men da særlig fokusere på subkulturene i organisasjonen undersøkt. En subkultur defineres av Yinger (1960) slik:

The term 'subculture' refers in this paper to 'cultural variants displayed by certain segments of the population.' Subcultures are distinguished not by one or two isolated traits-they constitute relatively cohesive cultural systems. They are worlds within the larger world of our national culture. Yinger, 1960:625).

Jeg forstår subkultur i denne oppgaven som en variant av hovedkulturen, noe som utvises av en viss del av populasjonen. Hovedkulturen – også kjent som organisasjonskult forstår jeg ut ifra en kulturforståelse av Sætre. Han beskriver kultur som "...et mønster på hvordan man tenker, føler og reagerer" (Sætre, 2009:87). Subkulturen skiller seg ut ved flere unike trekk som gjør at den skiller seg ut fra hovedkulturen. Det er viktig å forstå subkulturuttrykket for å forstå at det ikke er snakk om hele organisasjonens kultur, slik jeg forstår den i sitatet over. Van Maanen og Barley (1985) i (Sætre, 2009:91) forstår subkulturer som en undergruppering av medlemmer i en organisasjon. Disse samhandler regelmessig med hverandre og ser på seg selv som individuelle grupper. Et konkrete empirisk eksempel på en subkultur kan være arbeiderkollektivet Sverre Lysgaard beskriver i sin forskning. Samtidig kan operatørene i caset regnes som en subkultur. De har en helt spesiell rolle og kultur i organisasjonen. De er lavest i hierarkiet, er de eneste som jobber med manuelt arbeid i organisasjonen – og de har helt egne og svært strikte arbeidstider så vel som spesifikke arbeidsplasser i arbeidshallene.

3.9 Bourdieus forståelse av klasser

Jeg ønsker i denne oppgaven å trekke på Bourdieus forståelse av klasser og smak, til tross for at oppgaven omhandler perspektiver på ulik forståelse av kvalitet for de ansatte i organisasjonen. Selv om jeg er svært klar over svakheten ved Bourdieus studier i generell forstand, og særlig kritisk når disse konverteres (Danielsen og Hansen, 1999) til en annen form for forståelse, smak og nasjonalitet, kan Bourdieu kunne belyse det spesifikke kommunikasjonsfenomenet i caset funnet i organisasjonen oppsøkt.

Bourdieu tenker seg vårt forhold til verden og det vi holder på med nærmest gjennom vår kroppslige formidling og forankring av forståelse og atferd. Det er dette Bourdieu forstår som habitus og felt (Bourdieu, 1995:25).

Stridens eple i kampene om den sosiale verdens mening er makten over de klassifikasjonsskjemaene og det klassifikasjonssystemet som ligger bak forestillingene om ulike grupper – og dermed også bak mobiliseringen eller demobiliseringen av dem (Bourdieu, 1995:238).

3.9.1 Kapitalteori

I tillegg til habitus er det viktig å forstå Bourdieus kapitalteori. Kapital kan åpenbart være av en økonomisk karakter, og økonomisk kapital omhandler da rett og slett penger eller verdier. I tillegg har man ifølge Bourdieu en kulturell kapital som går på ”...den mengden av *sosialt anerkjente* og følgelig verdifulle kunnskaper og ferdigheter av kulturell art som en person har” (Gripsrud, 2007:76). Til sist har en den sosiale kapitalen, det nettverket av ressurssterke venner, kjente og de sosiale forbindelsene en har tilgang på, konkret sett kontaktnett og innflytelse.

Disse kapitalformene knytter Bourdieu opp mot både habitus og smak. Habitus og tilgang på økonomisk kapital kan gi tilgang på kulturell kapital ved at man har penger nok – og samtidig de kroppslige formidlingene, forståelsen og atferd til for eksempel å studere. Kun sterk økonomisk kapital kan på samme måte være en inngangsport til en del av et sosietetsliv, men man vil ikke nødvendigvis passe inn fordi man ikke nødvendigvis besitter den kulturelle kapitalen som kanskje vil etterspørres sammen med den økonomiske kapitalen (Gripsrud, 2007). For å føre dette videre må en undersøke Bourdieus tanker om den legitime måten å handle på – nær sagt en godkjent habitus.

3.9.2 En legitim måte å tilegne seg kunnskap på?

Den rådende definisjonen av en legitime måten å tilegne seg kultur og kunstverk på tilgodeser – til og med på skolens område – de som svært tidlig har fått adgang til den legitime kulturen, i en kultivert familie og uavhengig av skolens fag (Bourdieu, 1995:45). Det er ifølge Bourdieu altså tidlig en sortering der noen er over andre i hierarkiet. Samtidig er det noen som sliter med forståelse og språk når det kommer til for eksempel kunst, kultur eller kommunikasjon. De som ikke kjenner disse kodene føler seg fortapte, de ”drukner” i dette som for dem

fremstår som et kaos av lyd og rytme, av farger og linjer uten rim eller fornuft (Bourdieu, 1995:46). Skole handler altså om å bryte en kode – nær sagt alt handler om å forstå at det handler om kodefellesskap, også de klassene Bourdieu fant i Frankrike på 70-tallet (aristokratiet, middelklassen og arbeiderklassen) (Bourdieu, 1995):

Logikken under det en til tider og i en typisk skoleflinkt språk kaller ”lesingen” av et kunstverk, gir et objektivt grunnlag for denne motsetningen. Kunstverket får mening og blir interessant bare for den som kjenner den koden det er kodet etter (Bourdieu, 1995:46).

Et eksempel Gripsrud (2007) trekker frem knyttet til Bourdieu og hans undersøkelser er forholdet mellom klasser og smak. Etter kvantitative spørreundersøkelser utført, plottet Bourdieu inn svarene, og fant at når det for eksempel kom til kunst, hadde de med lav eller noe utdanning ofte bare ganske grove inndelinger av bilder de hadde sett – hvem som for eksempel hadde malt bildene de så. Kunsthistorisk kompetanse, hevder Gripsrud når han omtaler Bourdieus funn, handler om å kunne gi mening til elementer i bilder, elementer som ikke nødvendigvis oppfattes av dem uten den nødvendige kompetansen (Gripsrud, 2007:89). Kunnskap om elementer som fargevalg, malemåte og så videre er det samme som å ha et språk om slike elementer ”... et språk som gjør at forskjellene kan benevnes og slik bli meningsfulle” (Gripsrud, 2007:89). Uten dette språket vil en ikke kunne se forskjellene. Samtidig understreket intervjuede fra de lavere klasser også at de likte bildet, men kunne ikke si så mye om hvorfor. De manglet tilsynelatende språket for det. Dette var ofte de med det Bourdieu betegnet som en barbarisk smak, kontra den *rene* smaken de høyt utdannede hadde (Bourdieu, 1995:49).

Til tross for farene knyttet til Bourdieus teori når det kommer til for eksempel generalisering finner jeg slående likheter mellom intervjusubjektene og deres informasjon om og forståelse av kunst, og organisasjonsdeltakerne og deres informasjon rundt kvalitet. Dette vil bli drøftet nærmere i drøftingsdelen og perspektiv fire i denne oppgaven. Men subkulturer og det tilsynelatende konfliktfylte mellom Bourdieus klasser og habitus skal ikke få slippe helt enda. Det siste perspektivet går som nevnt på et konfliktsyn, og tar for seg organisasjonsteori av en av de mer kjente sosiologene i Norge, Sverre Lysgaard.

3.10 Arbeiderkollektivet – den konfliktfylte samhandlingen

Lysgaards bok "Arbeiderkollektivet" omhandler hans sosiologiske studie av et kollektiv av arbeidere på 50-tallet i en norsk industribedrift. Han studerte arbeiderkollektivet - denne subkulturen av organisasjonen der arbeiderne tilsynelatende står steilt mot ledelsen, men der de fremdeles må samarbeide for å få organisasjonen til å gå rundt. Det handler om arbeidere mot bedriften, en forståelse Lysgaards feltarbeid viste (Lysgaard, 1999). En spenning og avhengighet mellom arbeidere og organisasjon. Det ble svært viktig for arbeiderkollektivet å ikke bli bestukket eller innlemmet i ledelsens ønsker og drømmer for organisasjonen, et slags ran av frihet og mulighet.

"Kollektivet kan ses som en benektelse av den enkelte arbeiders adgang til å ordne seg med bedriften etter privat forgodtbefinnelse" (Lysgaard, 1999:12). Arbeiderkollektivet kan forstås som et system, organisasjonens interesser som et annet system. Organisasjonen forstås av Lysgaard som et teknisk/økonomisk system. Et system kan forstås ut i fra interesser, målsetninger eller verdier de står for, eller ut i fra atferden (handlinger/innstillinger) som forventes av personene systemet representerer - altså verdisystem versus rollesystem. Lysgaard bemerker at arbeiderne kunne se på intervjuene som noe "fra ledelsen", at de var "bedriftens folk" (Lysgaard, 1999:19), som dens konsulenter. Det kunne altså bli en mer offisiell bedriftssammenheng der det teknisk/økonomiske systemet veide tungt (Lysgaard, 1999:20).

3.10.1 Tegn på konflikt

I Lysgaards undersøkelser kommer det frem at det er arbeidere mot resten (Lysgaard, 1999:28). Et sitat som på ingen måte er foreldet kan hentes fra side 29: "Kontorfolk? - Der blir det et skille på en måte. De arbeider ikke på skift, de har penere arbeid, de har fri alle helligdager ..." (Lysgaard, 1999:29). Samtidig kan en lese at: "Arbeidernes oppfatninger av *kontorfunksjonærene* er sikkert preget av at de så sjelden har anledning til å møte disse funksjonærene og derfor kan gå rundt med noe skjeve forestillinger om deres beskaffenhet" (Lysgaard, 1999:30). Lysgaard hevder de fleste arbeiderne ser på konflikten mellom oss og dem - mellom arbeiderkollektivet og det teknisk/økonomiske systemet som en konflikt

mellom de forskjellige stillingene i organisasjonen (Lysgaard, 1999:39). Lysgaard beskriver at bestemmelsesretten er en kjerne til konflikt blant arbeiderne:

...det var *bestemmelsesretten* som lå bak motsetningen mellom ledelsen og arbeiderne. Ledelsen bestemmer på vegne av bedriften, mens arbeiderne på en måte finner det nødvendig å verge seg mot de bestemmelser som fattes i bedriftens interesse. (Lysgaard, 1999:41)

Den tekniske æresfølelsen spiller også inn i ”oss mot dem”. Denne æresfølelsen kommer til uttrykk ved at det når det er eksterne på besøk blir forsøkt å sette organisasjonen i et godt lys - for eksempel ved å vise hvordan maskineriet fungerer (Lysgaard, 1999:90). En kan også se en utvidelse av ”oss mot dem” som går ut over organisasjonens interne rammer, og utover. I en slik situasjon med de eksterne, blir de eksterne ”dem” og organisasjonen som helhet ”oss”.

3.10.2 System mot system

Motsetningene mellom arbeiderkollektivet og det teknisk/økonomiske systemet ble tilsynelatende skapt av at arbeiderne følte seg truet av de overordnede myndighet og kontroll og vurdering (Lysgaard, 1999:41). Det kan altså bekreftes at det er tanker om et ”oss versus dem” igjen, og frykten for kontroll, myndighet og vurdering er intakt. Lysgaard har en oversikt over potensielle sammenstøt mellom bedriften og de ansatte. På den ene siden har en det teknisk/økonomiske systemet som er umettelig, ensidig og ubønnhørlig. Dette kan sees i relasjon til arbeiderkollektivets forsøk på å begrense det umettelige teknisk/økonomiske systemet. Samtidig vil arbeiderkollektivet gi mulighet for mangfold, der det teknisk/økonomiske systemet ønsker et ensidig fokus på eget system. Til sist er det et fokus på trygghetssøking gjennom arbeiderkollektivet (Lysgaard, 1999:81).

Arbeiderkollektivets styrke er ikke noe en absolutt kan måle, mener Lysgaard (1999). Samtidig er det viktig å forstå styrkeforholdet, rett og slett fordi det stadig er en kamp utkjempet mellom arbeiderkollektivet og det teknisk/økonomiske systemet. Det Lysgaard (1999) omtaler som maktplanet er viktig - der ”oss mot dem” virkelig kommer frem. En kamp mellom arbeiderkollektivet og ... ”de personer som føler seg forpliktet av systemene og taler deres sak, som handler på vegne av systemene” (Lysgaard, 1999:103)

4 Drøfting

4.1 Perspektiv en: Det er støy og belastning i organisasjonskommunikasjonen som skaper de ulike forståelsene av kvalitet

Hva slags optimalt kommunikasjonsmønster burde en kunne forvente seg i en organisasjon? Med en funksjonalistisk tilnærming til organisasjonskommunikasjon kan en tenke seg en klar vei fra avsender til mottaker med et budskap som skal nå frem. Dog er denne veien utsatt for støy og kommunikasjonsbelastning, men i utgangspunktet skulle det være nær sagt en formalitet å sende en melding gjennom organisasjonen, hierarkiet eller bare fra person A til person B. Teorien kan gjerne oppfattes som banal, men har samtidig elementer som gjør den interessant og verdig som tolkningsgrunnlag for en forståelse av hvorfor en subkultur i organisasjonen svarte noe annet i intervjuer enn de andre i hierarkiet gjorde.

4.1.1 Støy som kjent organisasjonsfiende

Perspektivet som tas tak i her går på at det er støy i hierarkiets meldingssystem, og dette er perspektivet som best passer med den funksjonalistiske kommunikasjonsteorien. Det ble som nevnt i casebeskrivelsen klart uttalt av toppledelsen i organisasjonen at det var ønskelig at alle i organisasjonen skulle vite om kvalitet, og at kvalitet var et viktig satsningsområde for organisasjonen. At det var et satsningsområde vil si at det ble holdt foredrag om kvalitet, og da særlig om hva kvalitet kostet organisasjonen. I utgangspunktet er ikke det noe unaturlig, og strengt tatt noe en skulle forvente å finne i de fleste organisasjoner som produserer varer eller tjenester. Kvalitet er et viktig fokuspunkt for nær sagt alle organisasjoner. Det som er det viktige her er at ledelsen hadde kvalitet som førsteprioritet. Kvalitetsbrister medførte som nevnt tidligere høye kostnader for organisasjonen, og dette ønsket de å forandre på. En kan spore dette i tråd med det funksjonalistiske synet der regler, reguleringer og informasjon sendes gjennom organisasjonen. Ønsket er at alle enhetene i organisasjonen skal motta den samme beskjeden.

4.1.2 Funksjonalistisk teori i praksis

En kan videre gå tilbake og bruke mange av faguttrykkene fra den funksjonalistiske teorien i denne analysedelen. Organisasjonen som ble studert fikk ekstern kommunikasjonstilbakemelding – *communication input* på kvalitet og kvalitetsproblemer fra sine kunder – en kommunikasjon. Denne tilbakemeldingen gikk gjennom en *communication throughput*, og ble da konvertert fra ekstern til intern kommunikasjon i organisasjonen. De respektive subsystemene i organisasjonen flyttet meldinger gjennom organisasjonen, i dette tilfellet budskapet om for dårlig kvalitet.

Til sist i denne kjeden har en *communication output* som er meldinger fra organisasjonen tilbake til eksterne miljøer. Som tidligere nevnt kan kommunikasjon ta mange former, og det at organisasjonen vedkjenner seg kvalitetsbrister og bærer kostnadene for dette er en *output* tilbake til de eksterne kundene: tillitsfullt, men likefremt uheldig for organisasjonen.

Systemet organisasjonen brukte til kommunikasjon var et åpent system. Dette argumenterer jeg for ved å poengtere flere fakta ved organisasjonen. For det første jobbet organisasjonen med å samle inn ny informasjon om problemer (i denne omgangen kvalitetsproblemer). I tillegg jobbet organisasjonen på flere forskjellige måter med denne informasjonen (både kvantitativt gjennom å informere om kostnader og kvalitativt ved å intervju organisasjonsmedlemmer og inkludere de i debatt om mulige løsninger). Til sist utformet organisasjonen handlingsplaner og tilbakemelding både internt i organisasjonen, men også eksternt til de eksterne miljøene, altså kunder.

4.1.3 Regler, roller og forandring

I organisasjonen fant man mange og konkrete regler for hvordan en skulle forholde seg til for eksempel defekter. Det var klare regelverk for hvordan alle komponenter skulle produseres for den ønskede kvaliteten, men til tross for dette oppsto kvalitetsbrister. En kan altså notere seg at selv om organisasjonsfunksjonen på papiret var på plass – altså at de hadde regler konkret nedtegnet og tilgjengelige, kunne det forekomme kvalitetsbrister. Disse bristene har ikke nødvendigvis med sviktende meldingsfunksjon å gjøre – men man beveger seg her inn mot en av svakheten ved den funksjonalistiske teorien. Jeg vil rett og slett hevde at det ikke blir tatt hensyn til irrasjonaliteten til organisasjonsmedlemmene. Noen

organisasjonsmedlemmer oppga for eksempel at de ikke fulgte reglene – altså en svikt i meldingsfunksjonene – fordi det å følge reglene enten tok for lang tid, eventuelt at de ansatte ikke ønsket å stå ansvarlig for et produkt. Det de da gjorde var å ikke signerte på det det arbeidet de utførte. Dette ville i praksis si at de ikke satte signaturen sin på et skjema for utført arbeid – der man sto ansvarlig for den produserte delen. Om en ikke signerte kunne det ikke enkelt spores hvem som hadde ansvaret for den ferdigproduserte komponenten. Jeg vil her fremsette en påstand om at organisasjonsfunksjonene – altså regler og reguleringen i organisasjonen rett og slett ikke var gode nok. Dette hevder jeg på bakgrunn av at de ansatte faktisk hadde muligheten til å unngå og signere for det utførte arbeidet. En kan se dette som et mulig problem skapt av støy, eventuelt en overlast av kommunikasjon. Det å vite at kvaliteten ikke er god nok – eller kanskje være usikker på om den er god nok vil kunne forstås som støy i kommunikasjonen mellom den som signerer og de som utfører arbeidet. Dette kan da igjen forstås som støy. Samtidig er det viktig å påpeke denne unnvikelsen fra å signere som en tilsynelatende irrasjonell handling – selv om en også kan hevde at det å ikke ønske og stå ansvarlig for noe kan være en rasjonell handling selv om dette moralsk og etisk blir galt da hele organisasjonen lider under forårsakingen av kvalitetsbrister.

Forholdsfunksjonene på sin side påvirker individets rolle og kompatibilitet mellom organisasjon og individ. Her vil jeg hevde at den funksjonalistiske teorien nærmest ubevisst tilnærmer seg mer meningsbasert teori. I overført betydning kan en snakke om subkulturer og symbolbruk ved dette punktet – et relasjonspunkt i en ellers funksjonalistisk teori. Ved dette punktet kan man for eksempel drøfte tilhørigheten de forskjellige ansatte føler til organisasjonen. Organisasjonen har et fundament og grunnstruktur i produksjonen av avanserte industrielle produkter, men designet produseres, tegnes og tiltenkes av den største delen av organisasjonen – ingeniørene. Slik sett er det et brudd i hierarkiet der om lag 90% av hierarkiet likner på hverandre, mens de resterende 10% er manuelle arbeidere, kalt operatørene. Det er altså rimelige å anta at det er forskjell i forholdsfunksjonen i organisasjonen, der de som er operatører ikke tilhører den samme kulturen som ingeniørene. Dette *sense of belonging* kan tenkes å være forskjellig opplevd mellom ingeniører og operatørene, særlig når en vet at ingeniørene ikke produserer noe, ikke får olje på hendene og har mer autonomi enn sine kolleger, operatørene. Operatørene blir da å forstå som en minoritetskultur i organisasjonen.

Forandringsfunksjoner angår tilpassing av hva organisasjonen kan og hvordan den kan det – som tidligere nevnt en essensiell del av et åpent system, noe jeg tidligere har argumentert for at denne organisasjonen innehar. Forandringsmeldingene i denne organisasjonen var tilbakemeldinger på kvalitetsbrister. Litteraturen hevder som nevnt at organisasjonen dør uten slik tilbakemelding, og med tanke på at denne organisasjonen fremdeles lever kan en følgelig hevde at disse forandringsfunksjonene var på plass. I tillegg kan forandringsfunksjoner også finnes igjen i teori om organisasjonen som kunnskapsprodusent, noe som bringes videre i perspektiv tre vedrørende forskjeller mellom subkulturens forståelse av ord og uttrykk.

4.1.4 Gjentakende mønstre av interaksjon

Funksjonalistisk teori etterspør ellers gjentakende mønstre av interaksjon mellom deltakere i organisasjonen. Det en vet om denne organisasjonen er at det ble oppgitt å være lite kontakt mellom den laveste delen av hierarkiet og resten. Av operatørene ble det som nevnt tidligere i casebeskrivelsen opplyst at det var svært vanskelig å ta problemer eller ideer videre oppover i hierarkiet (Hegland, Byremo og Sæbø, 2012:20) noe som kan fungere som bevis på at det ikke nødvendigvis var så mye gjentakende interaksjon mellom akkurat disse nivåene.

Samtidig kan man spørre seg om hva slags interaksjon teorien her snakker om. En har mange former for interaksjon, som vi har sett i teori om kommunikasjonskanaler, og noen former for kommunikasjon er mindre krevende enn andre, for eksempel e-post. Samtidig skal en notere seg det tidspresset særlig operatørene på laveste nivået i hierarkiet var utsatt for. Et eksempel er viten om at en ikke kunne intervju disse operatørene i lunsjpausen, rett og slett fordi dette var den eneste tiden de hadde til å spise i løpet av sin arbeidsdag, og den eneste pausen deres. De jobbet altså ”på gulvet” hele arbeidstiden sin. En kan fra dette trekke en i alle fall delvis generalisert slutning om at når man har så lite tid til annet enn konkret fysisk arbeid, blir tiden til å lese e-poster om kvalitetsinformasjon og definisjon av kvalitet og mål tilsidesatt, oversett eller borte i tidsklemmen. Slik sett kan en altså argumentere for at tid er en form for støy i denne organisasjonen. Tidspresset begrenser flommen av kommunikasjon ved å fungere som en naturlig begrensning der primær aktivitet er å produsere, ikke tilegne seg informasjon for operatørene.

I tillegg til å notere seg tidspresset og tenke seg dette som en form for støy, kan en også vurdere nettverket i organisasjonen. Informasjonen nevnt tidligere om at det var

vanskelig å ta meldinger vertikalt oppover i organisasjonen kan tyde på at særlig de formelle mønstrene av kommunikasjon hadde problemer. De uformelle mønstrene av kommunikasjon er det vanskelig å si noe om i dette perspektivet, men dette vil bli undersøkt nærmere i perspektiv fire vedrørende protest og konflikt mellom subkulturene.

Meldingsretningen i organisasjonen som ble observert lot i stor grad til å være av en form som foretrakk informasjonsflyt nedover, ikke oppover. Eksemplet med de ansatte på bunnen av hierarkiet som opplevde at de ikke fikk komme til med sine ideer og løsninger på praktiske problemer de mente designere slet med, er et klart bevis på problemer med meldingsretning. Meldingsretningen kan selvfølgelig også dikteres av konfliktteori eller teori om *decoupling* / løse koblinger eller smak. En kan for eksempel tenke seg at meldingsretningen påvirkes av konflikt mellom designere og operatører der designerne ikke ønsker å prate med operatørene, og gjør forsøk på å ødelegge kommunikasjonen mellom dem. Meldingsretning er altså ikke et unikt fokuspunkt for den funksjonalistiske kommunikasjonsteorien. Dette gjelder også som nevnt den formelle og uformelle kommunikasjonen.

Kommunikasjonslast eller *load* kan som nevnt tidligere preges av både over- og underbelastning, der en fra teorien har en balanse av *load* som optimal. Det er vanskelig å si noe om opplevd *load* for de som jobbet med produksjon – det var rett og slett ikke et spørsmål under intervjuene. Om en skal gjøre antakelser vil det være nærliggende å hevde at *load* i alle fall ikke var for lav, slik at de ansatte kjedet seg. For alle ansatte, og også oss som prosjektgruppe, var det en stor mengde informasjon som til stadighet var tilgjengelig og ønskelig at ble lest. Disse kunne være arbeidsoppgaver, instruksjoner, ytelsesindekser eller andre organiseringsfunksjoner i form av kommunikasjon. Om noe kan en argumentere for at tid også påvirker *load* så vel som støy, og skaper en overlast der lite tid gjør at en i utgangspunktet balansert *load* blir en *overload* i organisasjonen.

Meldingsforstyrrelser kommer på bakgrunn av *load*, meldingsretning, kanalbruk og nettverk – men tid oppgis ikke som en forstyrrelse i teorien Shockley-Zalabak presenterer. Jeg vil argumentere for at tid som tilleggsfaktor skaper støy, fordi det blir vanskeligere å holde seg oppdatert på kommunikasjon og instruksjoner når man ikke har tid til dette. Shockley-Zalabak påpeker som nevnt i teorikapittelet at originalmeldinger forandres eller kan forstyrres i oversendelsen fra et individ til det neste, og her kan man trekke på eksemplet med barneleken der man står i en lang rekke eller sirkel og en person hvisker noe til den neste. På slutten av kjeden vil man nesten alltid ende opp med et annet ord enn det som originalt ble

sagt. Paradoksalt nok vil aktørene som ”leker denne leken” ofte være tilbøyelige til å si feil ord med vilje – og på den måten videreføre en feil og skape ekstra spøk og moro. Barneleken utføres dog vanligvis snarere av 10-åringer enn voksne organisasjonsmedlemmer, men eksempelet tjener å vise at uintendert støy i meldingsoverføring kan være et problem i organisasjoner. Med tanke på den intenderte misforståelsen av et ord 10-åringer tidvis gjør, kan man omtale dette nærmere i de andre perspektivene i oppgaven som går mer på det meningssentrerte, smak og subkulturforståelse enn det rent funksjonalistiske. Og det er fra denne ”rent” funksjonalistiske forståelsen av intern organisasjonskommunikasjon vi beveger oss over mot de andre perspektivene og teoriene – først representert ved en mistanke om en kommunikasjonssvikt mellom topp og bunn i organisasjonen.

4.2 Perspektiv to: Det eksisterer en kommunikasjonssvikt mellom topp og bunn i organisasjonens hierarki

Om en forstår organisasjonen undersøkt som en organisasjon med løst sammenkoblede systemer kan en gjøre forsøk på å forklare hvordan forståelsen av et nøkkelord for organisasjonen kan oppleves så vidt forskjellig for de ulike medlemmene av organisasjonen. En kan gå så langt som å kalle det en ”kommunikasjonssvikt” mellom topp og bunn, der det vil si at ledelsen ikke får sitt budskap og sin intenderte mening igjennom til alle nedover i hierarkiet. Weick forfekter løsrivingen – *decouplingen* - som noe som bærer med seg responsive elementer – altså de ulike delene av organisasjonen – men med snev av en egenhet og egen identitet. Det hevdes som nevnt også at det er en plutselig påvirkning snarere enn kontinuerlig. Her kan en tenke seg at den løse koblingen muligens har gått for langt innen organisasjonen, og ikke nødvendigvis bare manifestert ved operatørene og deres subkultur, men også de andre organisasjonsmedlemmene. Weicks tvetydighetsbegrep kan trekkes inn, og en kan peke på de mange meningene et enkelt budskap kan få for en mottaker av budskapet, det *equivocale* ved meldinger. Den intenderte, altså opprinnelig tiltenkte meningen kan da bli svært problematisk å få tak i – noe også teori om strategisk tvetydighet omtalt i teorikapittelet også påpeker. Dette vil igjen si at budskapet som ledelsen bærer om kvalitet kan forstås på flere måter av de ansatte i organisasjonen, og da også operatørene. En kan for eksempel tenke seg at operatørene forstår ledelsens fokus på kvalitet som et uttrykk for at det ikke jobbes

hardt nok i organisasjonen, altså at dårlig kvalitet er et resultat av slett arbeid. Denne tanken finner en igjen senere i oppgaven der konflikt er i fokus i perspektiv fire.

4.2.1 Den grunnleggende inkompatibiliteten

Samtidig kan en se Meyer og Rowans (1977) tanke om det å forsone en grunnleggende inkompatibilitet mellom institusjonelt press og teknisk press, for eksempel et press på en skole om å lære elever noe, men samtidig et press fra staten om å spare penger. Dette eksempelet kan her oversette til et press mellom produksjon og tid. Dette presset rundt tid ble klart uttalt av intervjusubjekter (Hegland, Byremo og Sæbø, 2012:23), og det vil med all sannsynlighet være et tilbakevevende problem hos de fleste organisasjoner, dette med å levere noe til riktig tid, noe som tilfeldigvis inngår i en definisjon av kvalitet generelt. For å make disse pressene bygges det som Meyer og Rowan hevder opp buffersoner og gap, noe en kan forstå som løse koblinger. Buffersonene og gapene kan igjen knyttes empirisk til gapet mellom operatørene og ingeniørene, der gapet var den avstanden disse subkulturene opplevde å ha til hverandre. Det var for eksempel vanskelig å kommunisere med en ingeniør når man var operatør, hevdet et av intervjusubjektene. Her kan en observere både gapet det er snakk om, men igjen også relatere det til en kommunikasjonssvikt mellom topp og bunn, eller bunn og topp. Akkurat dette punktet har blitt undersøkt mer nøye i perspektiv en omhandlende støy og kommunikasjonsbelastning i organisasjonen, men det er like såfremt fruktbart å undersøke problemet i lys av flere teorier.

4.2.2 Tanken om delte verdier

Enda en måte å forstå denne tilsynelatende løsrivelsen mellom topp og bunn blir å vurdere de delte verdiene som tilsynelatende ikke lot til å være på plass i hierarkiet. Jeg sier tilsynelatende fordi det strengt tatt ikke er bevis nok på ikke-delte verdier innen caset, på tross av forskjellig forståelse av ordet kvalitet. Caset kan være en pekepinn, men heller ikke noe mer enn dette. At organisasjonen opplevde kommunikasjonsproblemer kan en mer eller mindre ta for gitt, som argumentert for i metodekapittelet om generalisering, men samtidig kan en ikke trekke slutninger ut over dette uten å faktisk gå i dybden i organisasjonen og gjøre flere kvalitative intervjuer med ansatte i forskjellige deler av organisasjonen.

Uansett er delte meninger et interessant punkt å resonnerer rundt. Som nevnt i teorikapittelet hevder Thompson (1967) at delte meninger kompenserer for løse koblinger, og at man trenger

denne delte virkeligheten og enighet rundt delte verdier for å møte de løse koblingene. Her forstår teorien som nevnt løse koblinger som et problem mer enn som en overlevelseshet- og konstruktiv mekanisme for organisasjonen. De løse koblingen skaper tvetydighet og usikkerhet, og enigheten i organisasjonen blir derfor ikke unison. En mister da en helhetlig enighet om hva man holder på med i organisasjonen, og kanskje kan en ta de forskjellige oppfatningene og forståelsene av kvalitet – nærmest en forskjellig virkelighetsoppfatning – som bevis på at det ikke eksisterer en helhetlig enighet om hva som skjer i organisasjonen. Om en forstår organisasjonen som både sammensatt av løse enheter, altså *decoupled* og samtidig tenker seg at organisasjonen ikke innehar disse delte verdiene og den delte forståelsen, kan en se for seg en organisasjon der de ansatte er usikre på hva som er det riktige å gjøre – der meldinger forstås ulikt av de forskjellige medlemmene i hierarkiet og der kvaliteten vil lide. Ikke overraskende finner en i alle fall noe av dette i organisasjonen studert. Å svartmale denne organisasjonen slik det kan late til at jeg har gjort i dette avsnittet er kun ment som et eksempel på alle de negative hendelsene som kan inntreffe når en teoretiserer rundt løse koblinger og delt virkelighet. Organisasjonen studert var fremdeles en av de beste i verden på sitt felt. Det er mer ønsket om å forstå hvordan organisasjonen som helhet kunne gjøre det enda bedre som ble det interessante, og der kan en helt klart tenke seg organisasjonen som både *decoupled* (som tidligere argumentert for) og til en viss grad lidende under mangel på en delt felles virkelighet, eksemplifisert gjennom konflikter mellom ingeniører og operatører.

4.2.3 Making sense

Knyttet til denne eventuelle manglende forståelsen av helheten i organisasjonen har en *sensemaking* – forsøket på å forstå hva en holder på med i organisasjonen. Å ikke dele virkelighetsforståelse med resten av organisasjonen tyder på at det kan være problemer med forståelsen, ikke bare av tidligere nevnte *equivocal* meldinger – meldinger med flere mulige meninger, men også med det å gjøre mening av organisasjonen og sin rolle generelt. *Sensemaking* kan ikke eksistere uten språk – men det kan føre til problemer når språket organisasjonen bruker er mulig å forstå for noen, men vanskelig å forstå for andre. Der forventet og faktisk verdensstatus nær sagt kolliderer, inntreffer organisasjonsmedlemmenes *sensemaking* – men dette forsøket på å danne mellomstasjon til å forstå noe helt konkret vil kunne preges av for eksempel støy i form av tid, noe som allerede har blitt diskutert nærmere i det funksjonalistiske kommunikasjonsperspektivet.

En skal allikevel ikke gå helt vekk fra tanken om felles virkelighet, *equivocal* meldinger og nødvendigheten av en verdensforståelse som fungerer for samtlige i organisasjonen. Kanskje er det naivt å håpe på dette som det ultimate for en organisasjon, men det kan allikevel hevdes at det å ikke dele virkelighetsoppfatning overhode kan være et problem for organisasjonen. Om virkelighetsoppfatningen vedrørende for eksempel kvalitet ikke deles – kan man hevde at for eksempel en subkultur i organisasjonen ikke oppfatter kvaliteten som noe problematisk – og faktisk ikke gjøre forsøk på å forbedre denne. Det kan faktisk være at en har med å gjøre i dette eksempelet – og om ikke har en i alle fall brukt teorien om *decoupling* og *sensemaking* til å gjøre forsøk på å forstå kommunikasjonssvikten ut over en funksjonalistisk tanke om støy. Perspektiv to står rett og slett i et motsetningsforhold til perspektiv en, og leverer andre teorier og svar på hvorfor kommunikasjonen svikter, eksempelvis tanken om støy versus tanken om delte verdier og delt virkelighet.

En kan her også finne igjen *decoupling* mellom de ulike hierarkiene i organisasjonen slik Firestone (1985) omtaler. De tilsiktede hierarkiske nivåene i denne oppgaven blir da ingeniører og operatører, der operatørene kan hevdes å være svært løst tilkoblet ingeniørene. Knyttet til dette igjen kan en også ta for seg det faktum at det ikke nødvendigvis trenger å være åpenbare måter å tilegne seg en felles verden på for de forskjellige subkulturene. Om for eksempel ingeniører og operatører ikke får kommunisert sammen, eller kanskje kommuniserer med forskjellige ord og uttrykk – kan dette være et symptom på at *sensemaking* kan være lidende fordi ord faktisk ikke deles i organisasjonen.

4.3 Perspektiv tre – Det er forskjeller mellom subkulturens forståelse av ord og uttrykk

Den meningssentrerte tilnærmingen er på sett og vis *mykere* enn den funksjonalistiske teorien, men hva innebærer dette for forståelsen av observasjonen gjort i organisasjonen?

Teorien, og da særlig ved Shockley-Zalabak (2012) hevder en må forstå problemene i organisasjonen ved å se på deltakerne og deres beslutningstakingsmuligheter. Det hevdes også at kommunikasjon og organisering er en slags synonym prosess, og at man rimeligvis ikke kan ha den ene uten å ha den andre. Særlig det å skulle velge ut ifra mange uvisse

alternativer er et essensielt fokuspunkt i den meningssentrerte tilnærmingen – noe som er hentet fra Weick. Et fokuspunkt i organisasjonen blir det som i teorikapittelet ble omtalt som *equivocal messages*, meldinger som kan ha flere mulige meninger for forskjellige mennesker. Og her støter man raskt mot det som ble observert og oppdaget i caset – kvalitet er *equivocal* for organisasjonen og dens medlemmer. Det vil altså være flere mulige tolkninger og meningsforståelser knyttet til dette ordet ut i fra ens identitet, plass i hierarkiet eller andre variabler. Lederne i organisasjonen skal i utgangspunktet redusere tvetydigheten knyttet til for eksempel konsepter som kvalitet, men når en subkultur tilsynelatende svarer og forstår kvalitet som noe helt annet enn sine organisasjonsmedlemmer, kan det være et tegn på at tvetydigheten har rammet organisasjonen, og at lederne ikke har lykket i å redusere usikkerheten og tvetydigheten.

I tillegg vil det senere i dette perspektivet drøftes hvordan grunnleggende forskjeller i subkulturene kan påvirke kommunikasjonsforståelsen i organisasjonen, eventuelt hvordan en konflikt mellom system og ansatt kan føre til ulik kommunikasjonsforståelse.

4.3.1 utfordringer knyttet til flertydige meldinger

I organisasjonen vil det finnes regler og kommunikasjonssykluser opprettet for å hjelpe organisasjonsmedlemmene med disse flertydige meldingen – altså en utvelgelsesprosess som skal hjelpe organisasjonsmedlemmene med den usikkerheten de opplever i utvelgelse og innhenting av informasjon. I caset kan en dog argumentere for at disse utvelgelsesprosessene tilsynelatende ikke favner alle i organisasjonen på samme måte, men hvorfor ikke? Den generelle tvetydigheten i organisasjonen kan her bidra til å gjøre et forsøk på å forklare problemet med det flertydige, og da særlig den strategiske tvetydigheten tidligere beskrevet. Ved å anta at denne strategiske tvetydigheten finner sted, og det gjør den antakeligvis som et forsøk på å lette kommunikasjonsflyten i organisasjonen – kan man samtidig se den som et problem for organisasjonsdeltakerne. Om organisasjonen har disse dyktige kommunikatorene som aktivt bruker tvetydig kommunikasjon som et strategisk virkemiddel kan en også se tilbake på teorien og Putnam og Sorensens bemerkning om at det aldri er mulig å få til klare meninger, slik den funksjonalistiske teorien, vil noen bemerke naivt vil hevde. Klarhet og usikkerhet blir en variabel av kilde, melding og mottakerfaktorer, og klarheten vil kun eksistere når individet har en ide eller forståelse av språk og mening med meldingen. En kan her spore muligheten for at subkulturer skapes – der de som forstår kodene og kan forstå

budskapene plasseres i en kategori versus de som ikke forstår kodene og ikke kan forstå budskapet plassert på den andre siden. I tillegg ser en fra teorikapittelet at Eisenberg selv bemerker at den strategiske tvetydigheten ikke bare fungerer som noe positivt og kreativt, men også som noe som kompliserer kommunikasjonsmeldingene, for eksempel ved at individer kan holde tilbake deler av informasjonen som sendes til mottakeren. Ta for eksempel uttrykket kvalitet. Tidligere i oppgaven finner en rask teoretisk avklaring, men vil det si at alle forstår kvalitet på denne måten? Kvalitet kan en tillegge mange meninger – det er utvilsomt et tvetydig begrep innen organisasjonskommunikasjon. De mange mulige definisjonene av kvalitet en finner om man gjør et raskt søk bekrefter at kvalitet er et *equivocal* ord. Alle trenger ikke nødvendigvis dele forståelsen av kvalitetsbegrepet, og om ikke dette begrepet defineres godt nok – og definisjonen og forståelsen sammen med det deles og spres godt nok i organisasjonen, vil en kunne finne ulike forståelser av begrepet, slik en også gjør i caset. Organisasjonen i caset har en egen *quality policy*, og denne er tilgjengelig for samtlige ansatte på det interne nettet til organisasjonen. Ved konkret spørsmål om denne under intervjuene visste noen hvor de kunne finne den, mens andre ikke hadde hørt om denne – noe som kan belyse ulik forståelse av kvalitetsbegrepet i organisasjonen.

Det later altså til at ikke alle i organisasjonen deler en utvelgelsesprosess, noe som igjen kan synes å skade forståelsen av ordet- og fenomenet kvalitet. Videre hevdes det at bestyrere eller overordnede kan redusere tvetydighet ved å organisere arbeid og kommunisere hva som behøves av organisasjonsdeltakerne, en annen kommunikasjonsforståelse enn den som argumenterer for tvetydighet som en strategi og en ressurs. Ved å redusere tvetydigheten får manageren tilbakemeldinger, og han kan igjen gi feedback – noe som hevdes å redusere usikkerheten. Denne syklusen er et eksempel på en organisasjonsprosess, men det er verd å legge merke til det nærmest utopiske ved dette. En kunne nesten tenke seg dette som en funksjonalistisk tankegang. Tilbakemeldinger trenger ikke å være verken konstruktive eller korrekte, og også lederes kommunikasjon og tilbakemeldingsmulighet påvirkes av begrensninger hva tid og ressurser angår. Som eksempler på hva en kan oversette til støy eller forstyrrelser – hentet fra funksjonalistisk teori – kan en peke på at informantene som jobbet med manuelt arbeid som tidligere nevnt hevdet det ikke var tid til å gå igjennom så mye annet enn det som konkret måtte gjøres på verkstedet – det var rett og slett ikke tid til å diskutere for eksempel kvalitet. Det var også svært vanskelig å flytte meldinger horisontalt opp i systemet, altså var det problematisk å gi tilbakemelding til ledere eller designere som holdt til høyere enn operatørene i hierarkiet.

Dette vil igjen si at lederne tilsynelatende ikke nødvendigvis fikk den tilbakemeldingen de burde ha etter å ha dekodet meldinger for subkulturen, noe som igjen kan gjøre jobben med å dekode meldinger og gjøre de forklarlige for alle i organisasjonen vanskeligere.

Beslutningstaking er prosessen der en velger fra mange alternativer for å begrense meldingstvetydigheten og dermed usikkerheten. Kvaliteten i denne beslutningstakingen påvirker kvaliteten i arbeidet etter bestemmelsene. Der en kan se at organisasjonen har problemer med kvaliteten, kan en følge fotsporene bakover og faktisk undersøke om alle har fått vært med i beslutningsstakingen, for å begrense den tidligere omtalte meldingstvetydigheten og usikkerheten. I caset kan en se at noen av organisasjonsdeltakerne hevder de ikke får delta i bestemmelsestakingen, tidligere referert til som problemer med å kommunisere oppover i hierarkiet, noe som igjen kan være grunnen til andre forståelser av kvalitet – det en med rette må kunne kalle usikkerhet. Denne usikkerheten vil en ifølge den meningssentrerte tilnærmingen ønske å gjøre mindre, fordi mindre usikkerhet antas å ville føre til en mer helhetlig delt virkelighet mellom de forskjellige organisasjonsmedlemmene – rett og slett det at alle spiller på samme lag, for å benytte en ofte brukt ledelsesmetafor. Og når alle spiller på samme lag vil alle ha den samme interessen for å dra sammen mot et felles mål, noe som passer med definisjonen på en organisasjon som et fellesskap som kommuniserer ønsker om å utrette noe (Shockley-Zalabak, 2012:15).

4.3.2 Innflytelse

Innflytelse regnes som viktig i den meningssentrerte teorien for både å skape og forandre organisasjonshendelser. Shockley-Zalabak (2012) beskriver ikke hvilke veier innflytelse er viktig, bare at det er det, noe en kan regne som en svakhet i teorien. Allikevel kan en bruke caset som utgangspunkt for å argumentere for at innflytelse rimeligvis bør kunne gå begge veier. Ledelsen gjør forsøk på å bruke sin innflytelse til å få alle i organisasjonen til å forstå alvoret av kvalitet, kvalitetssvikter og det at kvalitet er viktig og en kjerneverdi for organisasjonen. Ledelsen blir så i større eller mindre grad hørt, forstått og respektert på dette (jamfør diskusjon rundt eksempelvis *decoupling*). I intervjuene var det som nevnt tidligere svært få som ikke hadde tanker om hva kvalitet var og hvordan man etterstrebet denne kvaliteten. I så måte kan man hevde at ledelsen hadde hatt hellet med seg i bruk av sin innflytelse. Samtidig har en det tilbakevennende problemet med de som tilsynelatende ikke forsto ordet kvalitet likt, og heller ikke kunne definere det slik de høyere i hierarkiet kunne.

En har med et kommunikasjonsbrudd å gjøre, men en kan også spørre seg om hvorvidt arbeiderne hadde innflytelse på sin side. Det ble registrert at arbeiderne opplevde det som svært problematisk å kommunisere med de over seg i hierarkiet, selv om de følte de hadde gode ideer som kunne spare organisasjonen penger og samtidig produsere utstyr fortere. Dette kan tyde på en mangel på innflytelse hos arbeiderne. Og når Shockley-Zalabak hevder at: "... organizational communication is the process through which organizational influences takes place" (Shockley-Zalabak, 2012:44) kan en oppleve at det skurrer litt med tanke på innflytelsen begge veier, noe forskjellig forståelse av kvalitet også kan tjene som eksempel på.

4.3.3 Identifikasjon

Identifikasjon hevdes i teorien å være viktig for å skape en felles konstituert fellesskap – dette *felles vi*. Det skytes fra teorien inn at det å ikke føle fellesskap med organisasjonen kan føre til tvilsomhet og skepsis. Å forstå hva man holder med, og å føle et fellesskap til det man holder på med forfektes altså som viktig i den meningssentrerte modellen. Denne tankegangen fra den meningssentrerte teorien kan også støttes med for eksempel teori av Lysgaard og Eisner, begge teoretikere som forklarer og advarer mot subkulturer og det å bli holdt utenfor fellesskapet. Samtidig er også *sensemaking* og *decoupling* teorisert av Weick og delvis brukt til å forklare perspektiv to, relevant her. Det å ikke forstå eller kunne gjøre mening av ord og uttrykk samtidig som organisasjonen i stor grad er for løst koblet fører til subkulturdannelse og mulige konflikter mellom kultur og subkultur.

Et mulig bevis på at det tilsynelatende kan være en manglende identifikasjon mellom ansatte og organisasjonen kan være det at et nøkkelord som kvalitet for organisasjonen forstås ulikt. En kan argumentere for at det er en fremmedgjøring fra produkt som beskrives av operatørene, når de oppfatter et grunnkonsept og begrep forskjellig fra andre. En fremmedgjøring i en marxistisk kontekst vil være å trekke det for langt, men samtidig kan en forstå en fremmedgjøring fra organisasjonen om man ikke forstår eller deler noen av organisasjonens grunnbegreper og fenomener. En kan altså spørre seg om hvorvidt organisasjonen faktisk skaper en felles identitet eller frastøter seg en subkultur i skapelsen av identiteten. At operatørene, som tidligere nevnt, ikke får kommunisere effektivt med ingeniører kan være et bevis på at det ikke er et slikt fellesskap som teorien forfekter som positivt for organisasjonen.

Sosialiseringen inntreffer der organisasjonen gjør et forsøk på å gi sine medlemmer innpass i organisasjonskulturen. Dette forstås i faser nevnt i teorikapittelet.

Den foregripende sosialiseringen skjer før det nye organisasjonsmedlemmet har tredd inn i organisasjonen, og allerede her kan en spore tanker om kvalitet hos de intervjuede operatørene. De forfektet nemlig det faktum at kvaliteten på tidligere arbeidsplass ikke hadde vært så god som hos nåværende organisasjon. Dette kan en ta som et bevis på en foregripende sosialisering – førkunnskap den enkelte ansatte innehar før individet entrer den nye organisasjonen. På samme tid blir det spekulativt å vurdere hvorvidt den nye organisasjonen – studert i caset – faktisk markedsførte seg som en svært kvalitetsbevisst organisasjon på tidspunktet operatørene søkte og eller fikk jobb. Dette kan være gjenstand for senere forskning, altså spørsmålet om i hvilken grad organisasjonen studert faktisk er konkret på hvor opptatt den er av god kvalitet allerede i utlysning av stillinger i organisasjonen. Her kan en selvfølgelig også tenke seg tvetydighet som en strategi – og kanskje ved senere forskning oppdage at tvetydigheten i utlysning av søknader er så stor at det er vanskelig å vite om kvalitet er viktig eller ikke for organisasjonen (De Rosa, 2013).

Etter den foregripende sosialisering inntreffer den møtende sosialiseringen – der de ansatte trenes i organisasjonens reglement og organisering. I prosjektet fikk prosjektgruppen tilbakemelding fra flere informanter om at opplæring ofte var mangelfull og gikk for hurtig for effektiv læring – noe som kan tyde på at den foregripende sosialiseringen i denne organisasjonen ikke var på sitt beste (Hegland, Byremo og Sæbø, 2012:22). Dette kan man videreføre og hevde at kan være en bidragsyter til å videreføre problemer med forståelse og delt virkelighet i organisasjonen. Noen fikk lang nok opplæring - mens andre ble satt i arbeid nesten umiddelbart fordi behovet for arbeidskraft var skrikende.

Til sist oppnår en det teorien omtaler som på norsk heter metamorfose-sosialisering – der nykommeren mestrer basis-organisasjonskrav, og tilpasser seg organisasjonen. Teorien kan her hevdes å være noe simpel i den forstand at den ser for seg at dette er den siste fasen, eller det siste mulige utfallet av sosialiseringsprosessen. Det nevnes ikke hva som skjer om denne fasen ikke inntreffer, eller om den forkastes av organisasjonsmedlemmene. Å ”mestre basis-organisasjonskrav” er også svært vagt. Mestrer man for eksempel basisorganisasjonskrav når man ikke kan definere egenskaper for kvalitet, til tross for at man jobber i en organisasjon som har kvalitet på dagsorden? Det er nå en gang slik at det heldigvis ikke bare er organisasjonen som mater medlemmene med informasjon. Samtlige av

organisasjonens medlemmer står fritt til å oppsøke informasjon – og dette hedres også som en sterk del av sosialiseringsprosessen, organisasjonsmedlemmets tilegnelsen av lærdom. Et spørsmål er selvfølgelig hva den enkelte ansatte finner relevant, og hva de faktisk ønsker å bruke tiden sin på. Som nevnt tidligere hadde operatørene svært liten tid til noe som helst annet enn å utføre manuelt arbeid fordi organisasjonen allerede var under et tidspress på å levere produkter ferdig til kontraktsfestet tid. En kan i så måte se konturen av det gjennomgående problemet med tid. Det at en ikke har tid til å oppsøke informasjonen en kanskje burde oppsøkt, sammen med en metamorfose-sosialisering som muligens ikke er helt gjennomført kan føre til ulikheter i forståelse av for eksempel kvalitet.

En kan som nevnt i teoridelen også forstå kommunikasjon som kultur. I forlengelsen av dette kan en spørre seg om hvem som har en kultur for kvalitet i organisasjonsforstand. Det som kom frem fra organisasjonen caset hentes fra var at særlig bilindustrien hadde et enormt fokus på kvalitet – og organisasjonen studert ønsket å bli noe tilsvarende en slik tysk kvalitetsorganisasjon. Særlig konsernet BMW ble trukket frem som noen av de fremste på kvalitet, og organisasjonen i caset ønsket rett og slett å bli kjent som BMW innen sitt segment – som noen med verdenskjent kvalitet.

Samtidig er det verd å spørre seg om hvorvidt det faktisk var en delt kultur for kvalitet i organisasjonen. Det er rimelig å anta at det ikke var dette, ettersom kvaliteten ikke var der ledelsen i organisasjonen ønsket at den skulle være. Et spørsmål blir igjen hva det er som forhindrer en felles virkelighet rundt kvalitetsbegrepet og fenomenet – og det er her oppgaven gjør forsøk på å belyse de forskjellige mulige forklaringen på det en innen kommunikasjonsteorien vil kunne hevde er en brist i kommunikasjonen samt den delte virkeligheten, enten gjennom funksjonalistisk meldingssending som problemområde, det meningssentrerte og de forskjellige meningene som tillegges meldinger i tillegg til de grunnleggende subkulturforskjellene eller et rent kulturfattende konfliktsyn mellom hoved- og subkultur. Og det er disse subkulturforskjellene perspektiv fire vil dreie seg om, nemlig antakelsene om grunnleggende forskjeller i smak, habitus og klasse hos forskjellige individer samt konkret konflikt mellom subkulturer i organisasjonen. Men først – Bourdieu og smaksforståelse

4.4 Perspektiv fire – det er en konkret konflikt mellom subkultur og kultur som påvirker kommunikasjonsforståelsen i organisasjonen

Det som umiddelbart griper meg når jeg leser Bourdieu og hans tanker om smak og distinksjoner er den determinismen en finner (en determinisme som Bourdieu selv brøt ut av ved å bli en verdenskjent sosiolog til tross for foreldre av moderate yrker - hans far var eksempelvis postmann). Denne determinismen (Aakvaag, 2008:159) og reproduksjonen av sosiale klasser kan som nevnt i teorikapittelet synes å være mer karakteristisk for eksempelvis Frankrike enn Norge, men å avvise teorien totalt er å begrense forståelsen av kommunikasjon og utfordringer knyttet til kommunikasjon i organisasjonen.

Først og fremst er det viktig å ikke gå i fellen Bourdieu selv omtaler, som er den fellen å forstå verden som et sted med kun to svar – det riktige og det gale. Slik er det ikke, men de herskende sitt ”prosjekt” er nettopp å få det til å se slik ut – å hevde at det kun finnes et riktig svar. Slik sett kan en tenke seg kvalitet som et uttrykk og et fenomen med mange svar – ikke nødvendigvis bare de som defineres i diskusjonen av kvalitet i teorikapittelet. Det er viktig både å forstå og være kritisk til tanken om at det kun er den akademiske retningen og tenkemåten som gjelder. Samtidig er det lett å gå i denne fellen, fordi den akademiske tenkemåten på for eksempel kvalitet gjør at en lettere kan utvikle en felles, delt virkelighet og trekke sammen mot samme mål. Det er lettere om alle om bord forstår viktige ord som kvalitet på samme måte.

4.4.1 Smak for kvalitet

I teoridelen nevner jeg at Bourdieus teori om særlig smak produserer slående likheter med caset og svar på kvalitet. La meg utdype, for det en påfallende nok finner er samme svar fra operatørene om kvalitet som svaret en finner fra de med det Bourdieu beskriver som ”barbarisk” smak. Det begge disse ”klassene”, om en kan kalle subkulturene dette, hadde var en basisforståelse av det de ble spurt om og observerte. Da de ble spurt om kunst svarte de lavere klassene at de kunne like et bilde, men de kunne som nevnt tidligere ikke si så mye om hvorfor de likte bildene. De manglet kunnskap om elementer som fargevalg, malemåte og en inngående kjennskap til kunsten til å kunne uttale seg utfyllende om dette. Påfallende likt var svarene som ble gitt om kvalitet fra informantene på det laveste planet i

hierarkiet. Kvaliteten ble, som nevnt flere ganger tidligere i oppgaven, beskrevet som god. Det var det – ingen nyanser, ingen refleksjoner ut over dette, ingen tanker om hva ”god kvalitet” kunne innebære eller inneholde – kun at kvaliteten var god. En kan se en klar likhet mellom dette svaret og det svaret lavere ”klasser” kom med da Bourdieu spurte om kunstverk. Slik sett kan en trekke en parallell, og argumentere for at det er grunnleggende forskjeller mellom kapital i de ulike ”klassene” i organisasjonens hierarki. Her vil en primært kunne trekke på intellektuell kapital, og for eksempel argumentere for hvordan ingeniørene intervjuet hadde en større forståelse av konseptet kvalitet på bakgrunn av deres høyere intellektuelle kapital – noe som kommer av deres antakelige høyere utdanning. Her må en selvfølgelig ta forbehold! Kanskje hadde operatørene høyere utdanning enn en treårig som en kanskje kunne forvente – dette vites ikke. Heller ikke vites det hvor lang utdanning ingeniørene intervjuet hadde. En kan allikevel se for seg sannsynlige ulikheter mellom disse subkulturene i utdanningslengde. Som nevnt hadde operatørene mindre tid til rådighet til for eksempel pause, autonomien var altså lavere og arbeidet mye mer konkret – det skulle produseres. Her kan en finne støtte i et av sitatene i teorikapittelet – sitatet som omhandler kampen om den sosiale verdens mening og makten over klassifikasjonsskjemaer. For her er det klart at det er ingeniører og ledelse samt mellomledelse hierarkisk over operatørene som definerer hva som skal produseres, hvordan og med hvilke spesifikasjoner. Hierarkiet produserer nær sagt en kroppsliggjøring av klasse og kapital, der ingeniørene ikke er så langt ”nede” rent fysisk som arbeiderne. De blir heller ikke skitne, men jobber på kontorer i høyere etasjer. Samtidig kan en forfekte en reproduksjon av ”klasser” i organisasjonen på bakgrunn av viten om at operatørene hadde store vansker med å få sine tanker og meninger gjennom – og oppover i organisasjonen, til for eksempel designere og ingeniører. Det var liten vilje til å dele kunnskap, dele kommunikasjon og handle som en organisasjon med helt felles mål. Dette legger også til grunn for videre tanker om gruppeinndelinger og konflikt-subkultur, noe som blir nærmere omtalt i perspektiv fire omhandlende konflikt.

4.4.2 Oppvekstens videreføring av kapital

En mulig forklaring på de avvikende svarene på spørsmålet om kvalitet, og parallellen til den ”lavere” franske klassen som svarte det samme kan en finne i oppveksten, noe Bourdieu kjølig beskriver. Han hevder for eksempel at mestringen av rådende definisjoner av en legitim måte å tilegne seg kultur og kunstverk på er lettere for de som får adgang til den ”legitime kulturen”, altså i en kultivert familie. Her bør man stoppe opp og spørre seg hva en egentlig

vet om livet til operatørene som svarte avvikende på spørsmålet om kvalitet. Svaret er selvfølgelig at vi ikke vet noen ting – det blir rene antakelser. Samtidig kan man innen sosiologien se en trend der barn av foreldre med høyere utdanning oftere tar høyere utdanning selv (Schiefløe, 2010) og om operatørene ikke har høyere akademisk utdanning, for eksempel femårig universitetsutdanning – kan en være tilbøyelig til å kunne påpeke forskjeller i måten å tilegne seg kultur på for de respektive intervjusubjektene.

Denne tilsynelatende sorteringen fortsetter på skolen, der symbolsk vold utøves av lærere for å beskytte og fremme inngruppen og skyve vekk utgruppen – og dette skaper igjen et hierarki. De som ikke kjenner kodene – verken når det kommer til det å beskrive kunst eller kvalitet, føler seg fortapte. De drukner tilsynelatende i det som fremstår som et kaos av lyd, rytme, farger og linjer uten rim eller fornuft, sier Bourdieu om kunstforståelsen. Og dette kan en gjøre forsøk på å oversette til kvalitetsforståelse. Å forfekte at kvaliteten er god er som nevnt en basisforståelse – den mangler de inngående tekniske forståelsene, den mangler forståelsen av at kvalitet defineres av kunden, og den defineres av å levere til riktig tid og pris. Tilsynelatende har ikke operatørene brutt koden om hva kvalitet handler om for organisasjonens ledelse og de som er plassert høyere i hierarkiet, og de har ikke tilgang til kodefelleskapet som er der oppe – noe de jo også kommenterer på – de får ikke kommunisere effektivt med de over seg i hierarkiet. Kunstverket får mening og blir interessant bare for de som eventuelt kjenner den koden det er kodet etter, hevder Bourdieu (1995). Dette kan også bli gjeldende for operatørene. Kvalitetsbegrepet og kvalitetsforståelsen blir uinteressant fordi de ikke får kjennskap til koden og måten det er kodet på. De blir rett og slett holdt utenfor, og deres svar på dette blir en mangelfull (i alle fall for organisasjonen som helhet) forståelse av kvalitet. Men hvem sin skyld er egentlig dette? Her kan faktisk også hevde og vurdere om dette er operatørenes skyld, eller om kanskje ledelsen heller skulle stå til ansvar for manglende forståelse over hele bunnlinjen. Det trenger ikke være intendert motvilje eller fiendskap fra operatørenes side når de svarer på kvalitetsspørsmålet som de faktisk gjør. Det kan rett og slett være et resultat av den avstanden som har blitt produsert og reproduisert gjennom hierarkiet i organisasjonen. Slik sett er det viktig å tenke på hvordan en inkluderer de ansatte i organisasjonen, og etterstrebe toveiskommunikasjon istedenfor å tenke at en spesifikk måte alltid er den beste, og at denne måten skal være definert fra topp og gjennom organisasjonen til bunn.

Igjen er det viktig å bedyre det faktum at for eksempel intervjusituasjonen kan ha bidratt til å gi feil svar – for hvordan vet en egentlig at intervjuerne stilte de riktige spørsmålene? Dette går på akkord med Bourdieus tanke om at det ikke finnes bare ett riktig svar, og det er viktig å ta med seg. Bourdieus teori er spennende, og den kan være fruktbar – men samtidig er den radikal, kritisert for å være for deterministisk og i utgangspunktet ikke tiltenkt organisasjonsforskning. En kan oppleve den omtalte fruktbarheten ved å gjøre sammenlikninger mellom svar, og en kan bruke teorien til å spore maktforskjeller i organisasjonen – noe som faktisk gjør teorien brukbar. Samtidig ligger det hele tiden og ulmer en aura av konflikt – ikke bare fordi Bourdieu var neomarxist og delvis reproduerte Marx og hans tanker om klasser og undertrykkelse, men også fordi kapitalbegrepet i Bourdieus teorier alltid har et spenningsforhold der forskjellige grupper kjemper om definisjonsmakten – altså det å styre. Dette fører alltid til spenninger og konflikt, og konflikt er noe som videreføres til den siste delen av dette perspektivet – forklaringen på forskjeller i forståelse av casets eksempel som uttrykk for konflikt, protest eller beskyttelse innen organisasjonen.

4.4.3 Kommunikasjonsforskjeller som konflikt, protest eller beskyttelse

Denne siste delen av perspektiv fire knyttes som nevnt tidligere til Sverre Lysgaards undersøkelse av et arbeiderkollektiv i en norsk bedrift for nesten 70 år siden, og en kan spørre seg om det er relevant i dag og i denne oppgaven. Visse ting tyder på at det fremdeles er interessant. Av disse kan nevnes det faktum at intervjuerne fikk opplyst at operatørene hadde svært kort tid til intervju og at de ikke skulle intervjues i lunsjpausen fordi dette var deres eneste pause den dagen – altså et fokus på effektivitet og arbeid samt at de intervjuede opplevde at de ikke fikk kontakt med de over seg i hierarkiet. I Lysgaards teori beskrives de mer overordnede som ”funksjonærene”, i caset heter de ”ingeniørene”. En kan med andre ord spore en mentalitet av typen ”oss mot dem”, som Lysgaard fant og poengterte som så viktig i møtet mellom det teknisk/økonomiske systemet og arbeiderkollektivet. At Lysgaard fant at det teknisk/økonomiske systemet var umettelig, ensidig og ubønhørlig kan en i alle fall delvis også finne eksempler på fra caset. Bare vissheten om at lunsjpausen var den eneste pausen disse arbeiderne fikk, kan være med på å støtte under en forståelse av det teknisk/økonomiske systemet i denne moderne organisasjonen som umettelig.

4.4.4 Konflikt i hierarkiet

Om en ser på teorien tidligere beskrevet ser en klart et avstands- og konfliktforhold mellom det Lysgaard kaller det teknisk/økonomiske-systemet og arbeiderkollektivet. En kan i denne oppgaven bytte ut disse betegnelse med hierarkiplasseringer. Arbeiderkollektivet blir da plassert nederst i hierarkiet - eksemplifisert ved operatørene, og alle andre over dem i hierarkiet - eksemplifisert gjennom ingeniører, designere og ledelse generelt. Med denne konflikten mellom subkulturene i mente kan man tenke seg en usikkerhet i kommunikasjonen mellom ledelse og operatørene. En kan argumentere for ulik virkelighetsforståelse mellom ledelse og operatører, og dette kan manifestere seg i kommunikasjonsproblemer. En kan forvente at ord og uttrykk - på bakgrunn av ulikt verdisyn og ulik organisasjonsforståelse - blir forstått ulikt. Å forstå et nøkkelbegrep på samme måte som ledelsen ønsker kan til og med være et svik for operatørene. Samtidig må disse operatørene som subkultur forholde seg til ledere som faktisk har et ansvar for organisasjonen som hele, for dens inntjening og overlevelse. Dette vil si at operatørene faktisk må dele, og eller godta noe av det ledelsen sender nedover av kommunikasjon.

Om det er slik at en også i dag har denne fronten mellom arbeiderkollektivet og ledelsen - og ser på ledelse som alt som befinner seg over operatørene i hierarkiet, kan en tenke seg en murring mot ledelsen og deres tanker og idealer. Da kan en også tenke seg en motstand mot ledelsens implementering og tanker rundt for eksempel kvalitet. At arbeiderkollektivet i tillegg ikke blir hørt når de har tanker og ideer om hvordan kvaliteten i organisasjonen kan heves (Hegland, Byremo & Sæbø, 2012:20, kan være gnisten som trengs for å ikke forstå - eller ønske å forstå et nøkkeluttrykk for organisasjonen på den måten organisasjonen kanskje trenger at uttrykket - og fenomenet blir forstått.

Selvsagt har en flere forklaringer på hvorfor operatørene svarer som de gjør. Hva om operatørene faktisk – som et fellesskap – svarer at kvaliteten er ”god nok” rett og slett for å beskytte seg fra det teknisk/økonomiske systemets umettelige hunger etter profitt? Det å vedkjenne seg at kvaliteten ikke er god nok kan en tenke på som å vedkjenne seg at man må jobbe hardere, og ikke minst jobbe mer. En kan rett og slett tenke seg at operatørene som arbeiderfellesskap vet – og taktisk svarer at kvaliteten er god rett og slett for å unngå å bli et offer for det teknisk/økonomiske systemet, og i så måte grave sin egen grav ved å hevde at kvaliteten er noe som helst annet enn god. At operatørene sier at kvaliteten andre steder ikke var så god truer ikke deres posisjon i den nåværende organisasjonen med det nåværende

teknisk/økonomiske systemet, men å hevde, eller anerkjenne at kvaliteten ikke er god nok der de er på nåværende tidspunkt vil kunne forårsake store utfordringer, og trusler mot arbeiderkollektivet, som jo skal være vernet mot det umettelige systemet.

4.4.5 Et spørsmål om svik

En kan ut fra dette forvente seg en kommunikasjonsform som preges av adekvat minimumsforståelse - altså at operatørene utmerket godt forstår og tar til seg det viktigste av informasjon. Ut over dette kan det bli utfordrende å ta til seg mer informasjon, rett og slett fordi det må gå gjennom et filter av opinionsledere (Gripsrud, 2007:60) i kollektivet av operatører. Et mer avansert ord eller nøkkeluttrykk som kvalitet kan allikevel bli vanskeligere å forholde seg til. Kvalitet er et komplekst og sammensatt ord, et ord som krever større innsikt i flere nivåer av organisasjonens hierarki og kundeservice (se tidligere drøfting av forståelsen av kvalitet). Samtidig kan det nok som nevnt sees på som et svik å skulle forklare og forstå kvalitet slik ledelsen ønsker. Det distinktive ved et "oss mot dem" scenario er at en faktisk velger side – og det å velge feil side vil være fatalt. Der Lysgaard poengterer at intervjuerne kan oppfattes som "sendt fra ledelsen", kan det samme være tilfellet i caset, og det å forklare kvalitet på en svært generell måte vil kunne sende et klart signal til ledelsen om at det er egne tanker og filosofier som råder «der nede», snarere enn å være lydige og følge alt som kommer ovenfra.

4.4.6 Vedvarende spenning

Spenningen Lysgaard beskriver mellom organisasjon og individ vil antakeligvis alltid være der. Organisasjonen vil sannsynligvis gjøre forsøk på å kreve mer, mens arbeidere vil gjøre forsøk på å stå imot. Her har det neppe skjedd noe radikalt, og særlig ikke i en bedrift som produserer noe basert på manuelt arbeid. Slik sett vil man antakeligvis kunne finne "arbeiderkollektiv" også i dag som disse samlingene av individer stående sammen i en motkultur til det umettelige teknisk/økonomiske systemet beskrevet i teoridelen. Samtidig kan en spørre seg om det kanskje er mindre konflikt nå enn før mellom organisasjon og arbeidstakere. I en verden der det globale konkurransepresset hele tiden "lurer" som et spøkelse og truer organisasjonene med billigere produksjon og nye metoder fra andre deler av verden, kan det bli viktigere å heller alliere seg med organisasjonen en jobber i snarere enn å ta avstand fra den. På en måte kan det oppleves som om Lysgaard og hans undersøkelser

snarere dreier seg mer om et fengsel enn en bedrift der de ansatte var ansatt frivillig.

”Kampen” mellom det teknisk/økonomiske systemet og arbeiderkollektivet ble på en måte en kamp der de ansatte som helhet slett ikke delte en felles virkelighet – noe som i teorien tidligere har blitt påvist som både uheldig men også muligens heldig (for eksempel gjennom teori om løse koblinger av Weick).

4.4.7 Tanken om ”krigen” mellom oss og dem

Observasjonen beskrevet tidligere og som oppgaven bygger på var som tidligere nevnt kommunikasjon rundt fenomenet kvalitet. Ut ifra Lysgaards teori fra teorikapittelet kan en kunne forstå svaret på vårt spørsmål om kvalitet som en protest til det teknisk/økonomiske systemet snarere enn en misforståelse eller umulighet i å forstå hva kvalitet betyr. Å svare noe som går hånd i hånd med hva ledelsen formodentlig mener og ønsker, kan kunne bli forstått som det overnevnte sviket mot resten av arbeidskameratene - om man da godtar at et slikt kollektiv av operatører faktisk eksisterer i organisasjonen undersøkt. Om en godtar premisset kan en se hvordan svaret kan forklares med Lysgaards over 70 år gamle teori.

Svaret operatørene gir er som nevnt at kvaliteten er "god", og "bedre enn andre steder jeg har jobbet". Her kan en spore en ”oss mot dem” mentalitet som er større enn bare i firmaet, noe også Lysgaard fant igjen (Lysgaard, 1999:90). Her kunne man forstå intervjusubjektenes utsagn om at "kvaliteten er bedre her enn andre steder jeg har vært" som et vern om egen organisasjon kontra eksterne organisasjoner. For det er viktig å huske på at et ”oss mot dem” tankegang også til tider kan inkludere organisasjonen og ekskludere utenforstående, som Lysgaard også viser, og som caset også kan være med på å vise. De to setningen kan derfor forstås som både en protest mot det teknisk/økonomiske systemet, en mulig konflikt med ledelsen men samtidig dette vernet rundt egen organisasjon.

5 Konklusjon

I dette siste kapittelet vil jeg besvare problemstillingen i oppgaven om hvordan kan man forstå ulik forståelse av et felles fokusområde i organisasjonen. Jeg vil også drøfte perspektivene brukt til å forklare hvorfor deltakere i en organisasjon forklarer uttrykket kvalitet på forskjellig måte opp mot hverandre ved å undersøke likheter og ulikheter ved de fire forskjellige perspektivene formet for å besvare problemstillingen. Til sist vil jeg se på hvordan forskningsarbeidet kan bidra og stimulere til videre forskning på feltet organisasjonskommunikasjon og organisasjonskultur.

5.1 Oppgavens funn

I denne oppgaven har jeg gjort forsøk på å vise hvordan det en kan hevde er en kommunikasjonssvikt, eventuelt hva jeg omtaler som en kulturell konflikt i en organisasjon, kan forstås på flere forskjellige måter ut ifra hvilken kommunikasjonsteori eller sosiologiske teori en ønsker å "lese" problemet med. Det handler altså om hvilket par briller en tar på seg for å lese caset. I denne konklusjonen ønsker jeg å gjøre et forsøk på å ta på alle brillene på en gang og se på hva som later til å være de største enighetene de forskjellige perspektivene opererer med. Ved å gjøre dette vil jeg gjøre et forsøk på å argumentere for hvorfor en må bruke flere forskjellige teorier som til sammen gir et bredt perspektiv. Samlet kan disse perspektivene favne både den tilsynelatende svikten i den interne organisasjonskommunikasjonen, konflikter, smaks- og kulturforskjeller som kan påvirke og forklare de forskjellige svarene intervjuerne fikk. En kan sågar finne igjen flere poeng og punkter i flere av de ulike teoriene som passer sammen, og disse vil i denne delen belyses.

Det er viktig å se at jeg verken hevder å ha – eller har en fullstendig analyse. Caset må sies å ha blitt brukt eksplorativt, rett og slett til å utforske forskjellige teoretiske retninger og gjøre forsøk på å vise vei videre til mer detaljert forskning. Om man ønsker å forske mer på dette må mer detaljert data ligge til grunne – og som jeg nevner senere i konklusjonen – større mengder intervjudata må foreligge, gjerne fra forskjellige organisasjoner så man kan få en mer nyansert og bredspektret forståelse av hvordan de ulike subkulturene i dag forhandler og omgås hverandre. Dette vil jeg si mer om helt avslutningsvis.

5.2 Likheter mellom teoriene

Det er likheter verd å merke seg mellom de forskjellige perspektivene. De omtalte organisasjonsfunksjonene fra den funksjonalistiske teorien tidligere drøftet er et eksempel på hvordan den funksjonalistiske teorien kan fungere utenfor sine funksjonalistiske rammer. En kan for eksempel trekke parallell mellom organisasjonsfunksjonene og usikkerhet, hentet fra perspektivene omhandlende hierarkiet og det tvetydige budskapet. Det konkrete samspillet her kommer når man tenker seg en usikkerhet rundt det å følge reglene – altså organisasjonsfunksjonene. Det å følge regler kan derfor sees på som et interesseområde både innen den funksjonalistiske teorien så vel som den mer meningssentrette teorien.

Omhandlende den funksjonalistiske teorien kan en også se paralleller mellom det åpne systemet som omtales som problemløsningsorientert og subkulturer og deres mulighet for å påvirke organisasjonen. Jeg har tidligere i oppgaven argumentert for at organisasjonen vi undersøkte hadde et åpent system på bakgrunn av organisasjonens vilje til å inkludere flere mulige forståelser av et problem. Jeg vil hevde at systemet var åpent på den måte at organisasjonen i caset både tok til seg og benyttet impulser fra et eksternt miljø så vel som sitt interne miljø – der både interne og eksterne grupper produserte rapporter med forståelse av problemet, samt tilbakemelding fra kunder om at kvaliteten ikke var god nok. Dette er forståelsen av åpent system hentet fra Shockley-Zalabak.

Samtidig kan en knytte en tanke om det åpne systemet til de gjentatte eksemplene i drøftingen som gikk på at kommunikasjonen fra bunn og vertikalt var problematisk. Særlig perspektiv tre tar for seg dette problemet, og en må stille spørsmål ved hvor åpen organisasjonen faktisk kan regnes å være når den ikke tar hensyn til en av subkulturene. Tilsynelatende blir den ikke hørt, og blir ikke prøvd i hvor god tilbakemelding den kan gi. Dette kan en igjen også knytte til perspektiv tre omhandlende subkulturers meningsforståelse, og da særlig tanker om innflytelse.

5.2.1 Sense of belonging

En videreføring av dette igjen kan være *sense of belonging* – og også her kan en kreditere den funksjonalistiske teorien med et fokuspunkt som går utenfor det funksjonalistiske. En kan knytte denne tilhørighetsfølelsen med for eksempel *decoupling*, der den smidige avstanden Weick omtaler i organisasjonen kan føre til subkulturdannelse og konflikt. Dette kan en

kjenne igjen i caset der det som tidligere nevnt har blitt opplevd kommunikasjonsproblemer i hierarkiet. Samtidig kan en drøfte det opp mot teorien om delte verdier og argumentene for at det å dele en felles virkelighet i organisasjonen kan føre til økt ytelse. Perspektiv tre kommer inn og støtter dette gjennom å fokusere på ledernes og mellomledernes påkrevde fokus på det å begrense usikkerhet i organisasjonen. Samtidig kan dette knyttes til identifikasjon – hvor godt organisasjonsmedlemmene klarer å knytte seg til organisasjonen. I tillegg kan en se *sense of belonging* opp mot Bourdieus tanker om klasser i konfliktperspektivet – og at disse i en forstand finnes i organisasjonshierarkiet. Det er ikke nødvendigvis slik at disse klassene har de store ambisjonene eller ønskene om faktisk å omgå hverandre, noe en også finner spor av i konfliktperspektivet. For her er det for eksempel en tanke om at man ikke skal mene det samme som ledelsen, ikke konversere med ledelsen og heller ikke har noe ønske om dette. Arbeiderkollektivet er «nok» for operatørene – det er alt de trenger, og så lenge de har *sense of belonging* knyttet til arbeiderkollektivet holder dette. En kan altså forstå den ulike forståelsen på kvalitet fra caset slik – som en mettelse i arbeiderkollektivet.

5.2.2 Gjentakende mønstre av interaksjon

Et annet interessant aspekt hentet fra den funksjonalistiske tilnærmingen – som en finner igjen i mange av de andre teoriene i en eller annen form er tanken om gjentakende mønstre av interaksjon. Dette kan man for eksempel knytte til *decoupling* der interaksjonen skjer sporadisk snarere enn jevnt gjentakende. I tillegg kan en her tenke identifikasjon fra perspektiv tre. En lavere identifikasjon vil føre til svakere, kanskje ikke-eksisterende mønstre av interaksjon mellom organisasjonsmedlemmene. Indirekte bekreftet da også operatørene fra caset dette med mangel på gjentakende mønstre av interaksjon der de ikke fikk kommunisere med designerne / ingeniørene. Dette er et problem med mindre man regner mangelfull interaksjon som gjentakende mønstre, noe undertegnede stiller seg skeptisk til.

I tillegg kan en her også nevne mangel på gjentakende interaksjon påvirket av klasseforskjeller fra konfliktperspektivet, som manglende delt forståelse mellom subkulturene fra samme perspektiv samt en ren sosialiseringsmotstand, igjen nevnt i samme perspektiv samt forrige avsnitt i resonnement rundt *sense of belonging*. En kan altså se et mønster her, der en del av den funksjonalistiske teorien i perspektiv en hele tiden kan videreføres og tolkes på andre måter – med andre teorier. Her kan en også snu på det og hevde at en manglende enighet mellom hoved- og subkultur kan også forstås som en mangel på gjentakende mønstre

av interaksjon, og slik nærmest injisere Bourdieu eller konfliktteori inn i den funksjonalistiske teorien.

På samme tid kan en bruke andre teorier enn den funksjonalistiske og finne resonans i de andre teoriene. Et åpenbart eksempel er Weick og tvetydighet, for eksempel knyttet til kvalitet og mening. Tvetydigheten kan vi først spore til Bourdieu og tankene om at det ikke finnes noe enestående åpenbart rett eller galt, altså et fasitsvar. Allerede her bekrefter Bourdieu tvetydighet som et fenomen. En kan også forstå at ledelsen i en organisasjon gjerne vil ønske et svar, og ønsker seg definisjonsmakten til å definere hva dette ene svaret skal lyde – samtidig som flere svar åpenbart kan finnes. For arbeiderkollektivet kan svaret på kvalitet være et annet enn lederne i organisasjonen – for som nevnt vil det for operatørene i caset kunne bety mer jobb om de hevder kvaliteten ikke er god nok. Det finnes altså flere forståelser som kan være utfallet av tvetydigheten i uttrykk, men samtidig kan en her konstatere at en fjerner seg noe fra den funksjonalistiske tradisjonen. En kan forfekte at støy skaper tvetydighet, men det er ikke slik den funksjonalistiske teorien beskriver støy, altså som noe tvetydig. Snarere beskriver den støy som utfordringer knyttet til å forstå den intenderte meningen – altså forfekter teorien at det fremdeles kun er en ekte mening. Slik sett kan en da også forstå tvetydighet som et mer meningssentrert bidrag enn funksjonalistisk, og det handler om aksepten for tanken om flere meninger, ikke bare en.

5.2.3 Meldingsretningen

En siste likhet å trekke frem er tanken om meldingsretning innen den funksjonalistiske teorien – som en kan legge merke til i stor grad blir forstått annerledes av de andre perspektivene og dertil tilhørende teoriene. Dette skjer rett og slett på bakgrunn av at den funksjonalistiske teorien som nevnt i historiegjennomgangen er den er først etablert, med de andre teoriene som mer eller mindre utfordrere, i alle fall den meningssentrerte. Meldingsretning kan selvfølgelig dreie seg om å få budskapet nedover i organisasjonen, noe ledelsen var interessert i for å spre budskapet om kvalitetsfokus. Her kan en argumentere for at det var støy i meldingskjeden da budskapet ikke kom helt ned til operatørene – men det kan også være en for lettvinnt måte å se det på. Dette fordi jeg ved flere anledninger har vist at meldingsretningen oppover i hierarkiet ble preget av utfordringer. Når en ikke får meldinger oppover tilbake til ledelsen, kan ledelsen og/eller mellomledelsen heller ikke jobbe med tilbakemeldingen og igjen gi tilbakemeldinger – det blir rett og slett en kommunikasjonsstopp. Dette kan en godt kalle støy – men det trenger

ikke nødvendigvis bare være denne støyen. For hva med intensjonene til deltakerne? Hva med meningsfellesskapet delt eller ikke delt mellom de forskjellige organisasjonsdeltakerne? Særlig Bourdieu påpeker som nevnt tidligere forbindelsen kommunikasjon og kodefellesskap. Om ikke kodefellesskapet deles kan kommunikasjonen bryte sammen både fra topp til bunn, og bunn til topp. Her kan en altså se en alternativ forklaring på meldingsretningsproblematikken. Samtidig kan en se usikkerheten i organisasjonen som en funksjon av at meldingsretninger og meldinger generelt ikke kommer dit de skal. Med en arena for god organisasjonskommunikasjon kan man utrette mer, men uten denne delte sfæren av kommunikasjon vil organisasjonen kunne lide – som også organisasjonen studert gjør i kvalitetsproblematikken.

5.3 Bidrag som utfordrer den funksjonalistiske teorien

Hva jeg ønsker å vise med denne avsluttende drøftingen er at den funksjonalistiske teorien har mye interessant og relevant for seg, samtidig som den er den eldste av teoriene brukt i denne oppgaven. Samtidig kan noen av hovedpunktene i teorien forklares på andre måter ved å bruke meningssentrert- eller kulturfokusert teori. Dette vises for eksempel gjennom å se på likhetene mellom teoriene, men forskjellene i hvordan teorien forklarer fenomenet og forklarer hvordan de kommer til svar eller forståelser på problemene.

Viktigheten av å ta seg bryderiet med å bruke andre teorier enn den funksjonalistiske mener jeg kommer klart frem når man for eksempel ser på intensjon og konflikt, noe vi klart finner igjen i konfliktperspektivet i oppgaven. Dette perspektivene forfekter ikke støy og en enkel kommunikasjonsmodell, men stiller spørsmål ved de som kommuniserer sine ønsker og intensjoner. Spørsmålet stilles også til deres ulike verdisyn på bakgrunn av ulik klasse eller subkulturtilhørighet.

Det blir altså naivt å tro at støy er en slags altomspennende uintentert konsekvens av at verden spinner rundt sin egen akse. Det bør finnes, og finnes faktisk andre forklaringer på det at kommunikasjon bryter sammen enn støy – og de andre perspektivene har presentert konkurrerende teorier på dette i denne oppgaven.

Det finnes slik sett ingen beste eller altomspennende perspektiv for hva som inntreffer når intern organisasjonskommunikasjon tilsynelatende ikke fungerer slik det skal - slik en kan

se i caset. Problemet kan, som jeg tidligere har kommentert, vise seg å være noe annet enn en konkret kommunikasjonssvikt. I visse tilfeller kan det selvfølgelig være faktisk støy alene som tynger kommunikasjonen. Eksempelvis kan det være så støyende at to individer faktisk ikke kan høre hverandre under samtale, noe en kanskje kan finne om en gjør videre studier av arbeidssituasjonen til operatørene i caset. I andre tilfeller kan det være den meningen en iligger budskapet, eventuelt den meningen en ikke iligger det, som det argumenteres for i perspektiv to. Usikkerhet og tvetydighet kan regnes som støy – men det kan også stå på egne ben som egne fenomener uten at det skulle være støy med i bildet. Støy er altså kontekstavhengig.

Videre går de resterende forklaringene på subkulturoppførsel, noe som i liten grad dekkes av den funksjonalistiske teorien. Slik sett kan en argumentere for at det første perspektivet og tilhørende teori ikke utkrystalliserer seg som eneste brukbare perspektiv og forklaringsmodell – det mangler for mye av det en nær sagt kan omtale som et konstruktivistisk syn på kommunikasjon. I kontrast kan det funksjonalistiske perspektivet kan sees på som en mer naturalistisk tilnærming. Det funksjonalistiske skal strengt tatt kunne observeres, det konstruktivistiske mer merkes og føles. En aner en gnissing mellom subkulturer, en aner at de ikke deler forståelse og kodefellesskap, en aner at systemer sliter og river i hverandre.

5.4 Et svar på problemstillingen

Svaret på problemstillingen belyses i oppgaven med gjennomgangen av de forskjellige perspektivene med tilhørende teorier, og knyttingen mellom teori og empiri fra caset i alle de fire perspektivene. Jeg vil besvare mitt eget spørsmål om hvordan man bedre kan forstå ulik forståelse av et felles fokusområde i organisasjonen ved å vise til oppgaven i sin helhet. Oppgaven preges av de fire forskjellige perspektiver som alle utforsker det samme fokusområdet – organisasjonsdeltakernes forståelse av fokusområde kvalitet. De fire perspektivene gir så – ved å knytte empiri til teori – ulike forklaringer på den ulike forståelsen av fokusområdet. Her ligger nøkkelen og svaret på hovedproblemstillingen – man må bruke et bredt spekter av perspektiver og teorier for å kunne forstå et problem som kan ha flere løsninger. Det finnes ikke et perspektiv som utmerker seg og nærmest løser problemene vedrørende denne blandingen av organisasjonskommunikasjon og organisasjonskultur alene. Istedenfor finnes det flere gode, og samtidig nyanserte teorier – noen tiltenkt

organisasjonskommunikasjon i utgangspunktet, noen ikke. Særlig Bourdieus habitus- og kapitalteori tilhører teori som ikke i utgangspunktet benyttes i denne sammenheng – men hvorfor ikke bruke den? Den gir i denne oppgaven og i utforskningen av dette caset god innsikt i subkulturer og konflikt, særlig i kombinasjon med Lysgaards teori. Og det er det min oppgave handler om – nytenking på et felt som er viktig for både forskningen og for organisasjoner. En kan bruke disse fire forskjellige perspektivene for nærmest å stille en diagnose, litt som å bruke fire forskjellige behandlingsmåter for et medisinsk problem. Ved å jobbe med *støy* eller *load* kan man undersøke om det får fordelaktige konsekvenser for eksempelvis kvalitetsfokus. Om dette ikke skulle lykkes, må organisasjonen som etterstreber å få bukt med kommunikasjons- eller kulturutfordringer forfølge og undersøke sitt problem ved å bruke andre perspektiver. For eksempel kan organisasjonen etterstrebe større forståelse av subkulturdannelse og konflikt. Eventuelt kan organisasjonen undersøke ledelsens direktiver nedover og se om budskapet faktisk kommer seg fra topp til bunn. Utfordringer forsvinner som hevdet ikke av seg selv, og det er viktig å være proaktiv og faktisk benytte disse fire perspektivene både før og i problemsituasjoner. I så måte blir denne forskningen interessant for organisasjoner så vel som for forskningen generelt – den åpner forhåpentligvis organisasjoners øyne når det kommer til forståelse av kommunikasjon og kultur i organisasjonen.

Store deler av oppgaven vies også til å besvare del-problemstillingen i oppgaven – altså mitt spørsmål om hvordan forskjellige organisasjons- og kulturperspektiv kan brukes til å forklare hvorfor deltakerne i en organisasjon forklarer uttrykket kvalitet på forskjellig måte. Dette er en problemstilling jeg opplever at hele oppgaven besvarer, ved igjen å knytte teori og empiri sammen, og ved å utforske caset gir svaret. Svaret er en øvelse i praktisk bruk av teori, der oppgaven gjennom sine fire perspektiver klart viser hvordan de forskjellige perspektivene er i stand til å produsere både like og ulike forklaringer på den ulike forklaringen av kvalitet. På den måten bruker jeg oppgaven i sin helhet til å svare på del-problemstillingen, men legger som nevnt til at det er de forskjellige svarene på hva man kan se på som et problem som er det interessante her. Videre vil jeg hevde at kommunikasjonsproblemer og kulturelle utfordringer neppe forsvinne av seg selv – en må være villig til å utforske problemer med flere par briller, både nye og gamle. Det gjør denne oppgaven som nevnt ved å bruke flere forskjellige teoretiske tilnærminger til å utforske samme case, men gi forskjellige forklaringer på observasjonene i caset. Etter det handler det om å kunne finne den eller de teoriene som gir best svar i hver sammenheng. Om en i dette caset forsket videre, utførte en rekke intervjuer

eller spørreundersøkelser og fant at det er var utmerket kommunikasjonsflom fra topp til bunn og helt uten støy, kunne en bevege seg vekk fra en rent funksjonalistisk forståelse av problemet samt en dekoblingsproblematikk, og heller undersøke mulighetene for konflikt i akkurat det tilfellet. En kan også snu på dette, og tenke seg at problemet faktisk omhandler støy i meldingsflyt, ikke utfordringer knyttet til konflikt og subkulturer. Da vil en kunne sette alle ressurser inn på å kartlegge og forbedre det interne meldingssystemet i organisasjonen.

Mitt bidrag i denne oppgaven er utforskingen og vurderingen av de fire forskjellige perspektivene på et og samme observerte fenomen i et case jeg bruker eksplorativt. Jeg har ikke muligheten til bastant å skulle hevde at et av de fire perspektivene er mer plausibelt som forklaringsmodell for verken caset spesifikt eller generelt i organisasjoner. Samtidig kan jeg ikke hevde at mine fire perspektiver er de eneste riktige, og det å jobbe med å finne flere perspektiver hadde vært svært spennende. Samtidig er det jeg gjør å presentere de fire perspektivene og til sist vurdere de og belyse hva som er mindre eller mer fruktbart ved de overnevnte perspektivene. På den måten kan jeg etterstrebe å presentere en plattform for å bygge et verktøy for bedre kommunikasjons- og kulturforståelse i organisasjoner.

5.5 Forskningsarbeidet nytteverdi og en mulig vei videre

Dette forskningsarbeidet bør kunne veilede og inspirere til en bedre forståelse av kommunikasjonsproblemer i organisasjoner. Ved å belyse hvordan fire forskjellige perspektiver er relevant under utforsking av dette ene caset, viser da også oppgaven nødvendigvis at kun en teori og et perspektiv kan bli for snevert når man forsker på det en antar er kommunikasjonsproblemer, men som ofte også kan forstås som et problem knyttet til organisasjonskulturen.

Å få disse perspektivene ytterligere bekreftet i en videre undersøkelse av en eller flere organisasjoner ville være svært interessant for forskningen. Ikke bare er reproduksjonen av funn spennende, men ved å kunne studere organisasjoner videre og identifisere betingelser som varierer av kontekst vil være særs spennende. For når fungerer et forklaringsperspektiv bedre enn andre? Hvor mye menneskelig interaksjon eller kroppsspråk skal til før det funksjonalistiske perspektivet utfordres av for eksempel det konfliktperspektivet? Det er tvilsomt at alle de fire perspektivene til enhver tid kan forklare et og samme fenomen like

godt. Det er mye mer sannsynlig at kontekst i større grad kan definere hvilket av perspektivene som er mest sannsynlig. Har en for eksempel akkurat fått en ny ledelse vil denne ledelsen kanskje være interesserte i å gjøre noe drastisk, og markere seg. Da vil en kanskje heller se en kommunikasjonssvikt fra topp til bunn slik et mer meningssentrert hierarkiperspektivet forfekter.

Som tidligere nevnt kunne man drive forskning ved å intervju flere organisasjonsdeltakere fra organisasjonen undersøkt i caset, eventuelt andre organisasjoner. Kan en reproducere de samme funnene, altså en uenighet eller konflikt rundt for eksempel uttrykket kvalitet? Kan man eventuelt manipulere konteksten i organisasjonen, og sende testmeldinger nedover i systemet for å undersøke hvordan meldinger kommer seg frem? Dette er et fokus som mange organisasjoner vil være opptatt av og kunne dratt nytte av, og det å finne en organisasjon som er villig til å utføre slike semi-strukturerte personlige intervjuer eller kontekstpåvirkning vil kunne gi verdifull data som kanskje bedre kan forklare hvordan de fire forskjellige perspektivene kan fungere som forklaringsmodeller på problemer organisasjonen kan ha.

Antall ord i oppgaven: 24455

Litteraturliste

- Aggerholm, H.K., Asmuß, B., Ditlevsen, M.G., Frandsen, F., Johansen, W., Kastberg, P., Nielsen, A.E. & Thomsen, C. (2009). *Intern kommunikation under forandring*, Forlaget Samfundslitteratur, København.
- Ballard, D.I & Seibold, D.R. (2006). *The experience of time at work: Relationship to communication load, job satisfaction, and interdepartmental communication*, *communication Studies*, 57:3, 317-340. DOI: 10.1080/10510970600845974
- Bourdieu, P. (1995). *Distinksjonen. En sosiologisk kritikk av dømmekraften*. Oslo: Pax Forlag dfA/S
- Dahl, Ø. (2001). *Møter mellom mennesker. Interkulturell kommunikasjon*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS
- Deetz, S. (2001). Conceptual Foundations, i *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research, and methods*, eds. F.M. Jablin & L.L. Putnam, Sage Publications, Thousand Oaks, Calif., pp. 3-46.
- Donnellon, A. Gray, B and Bougon, M.G. (1986). *Communication, Meaning, and Organized Action*. I *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, No. 1 (Mar., 1986), pp. 43-55: Sage Publications, Inc. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/2392765>
- Eisenberg, E.M (1984). *Ambiguity as strategy in organizational communication*. Communication Monographs, Volume 51, September 1984. DOI: 10.1080/03637758409390197
- Flyvebjerg, B. (2004). *Five Misunderstandings about Case-Study Research*. I Clive Seale, Giampetro Gobo, Jaber Gubrium og David Silverman, red., *Qualitative Research Practice*, 2004. London: Sage
- Gripsrud, J. (2007). *Mediekultur, mediesamfunn*. Oslo: Universitetsforlaget

- Hegland, K.A, Byremo, C. Sæbø, E. Sørli, T og Traa, Mia. (2012). *Quality. Meeting expectations – constantly improving*. Oslo
- Housel, T. J. (1977). *The Reduction of Upward Communication Distortion*, i *Journal of Business Communication* 1977 14:49. DOI: 10.1177/002194367701400405
- Jablin, F.M., Putnam, L.L., Roberts, K.H. & Porter, L.W. (eds.) (1987). *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, Sage, Newbury Park, CA.
- Lysgaard, S. (1985). *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Majgaard, K. (2010/2011). «Jagten på autencitet i offentlig styring, del 1: Dilemmaspiilet», *Økonomistyring og Informatik*, 26, nr. 6, pp. 521-555.
- O'Reilly III, C. A (1978). *The intentional distortion of information in organizational communication: A laboratory and field investigation*. UCLA. Los Angeles, California. DOI: 10.1177/001872677803100205
- Orton, J.D. og Weick, K.E (1990). *Loosely Coupled Systems. A reconceptualization*. The academy of management Review, Vol. 15, No. 2 (Apr., 1990), pp. 203-223. DOI: 10.5465/AMR.1990.4308154
- Putnam, L.L. & Cheney, G. (1985). *Organizational communication: Historical developments and future directions i: Speech communication in the 20th century*, Benson, T. (ed.), Southern Illinois University Press, Carbondale, pp. 130-156.
- Redding, W.C. (1972). *Communication within the organization: An interpretive review of theory and research*, Industrial Communication Council, New York
- Reeves, C. og Bednar, D. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. I *Academy of Management Review*, Vol, 19. No. 3, p. 419-445. DOI: 10.5465/AMR.1994.9412271805

- Schifloe, P. M. (2010). *Mennesker og samfunn. Innføring i sosiologisk forståelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Shockley-Zalabak, P. S. (2012). *Fundamentals of Organizational Communication. Knowledge, sensitivity, skills, values*. Allyn & Bacon.
- Stacey, R. (2007). *Strategic Management and Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity*, 5. udgave, Prentice Hall, Harlow.
- Sætre, A.S. (2009). *Kommunikasjon i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget
- Søreid, O med flere (2006). *Kvalitet i helsetenesta. Forståing og rammeverk. Notat til Helse- og omsorgsdepartementet*. Oslo. Lest 25.03.2013
- Sørhaug, T. (2004). *Managementlitet og autoritetens forvandling. Ledelse I en kunnskapsøkonomi*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Tompkins, P.K. (1984). *The functions of communication in organizations*, i: *Handbook of rhetorical and communication theory*, C. Arnold & J. Bowers (eds.), Allyn & Bacon, New York, pp. 659-719.
- Yin, R.K. (2009). *Case study research. Design and Methods – Fourth Edition*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Yinger, J.M (1960). *Contraculture and Subculture*. I *American Sociological Review*, Vol. 25, No. 5 (Oct., 1960), pp. 625-635. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/2090136>

Nettavisar:

- De Rosa, I. (2013). *En av tre jobbannonser umulige å forstå*
<http://www.aftenposten.no/jobb/karriere/--n-av-tre-jobbannonser-umulige-a-forsta-7172609.html#.UXpNQbXYJ8E>
 Lesedato 14.04.2013

De Rosa, I. (2013). *En av tre jobbannonser umulig å forstå.*

<<http://www.aftenposten.no/jobb/karriere/--n-av-tre-jobbannonser-umulige-a-forsta-7172609.html#.UgIGTZLYJ8F>>

Lesedato 20.04.2013

Grønli, H. Strand, E.M & Larsen, M.H. (2012). *Upresis kommunikasjon er vanlig i politiet.*

<<http://www.nrk.no/nyheter/norge/1.8280687>>

Lesedato 05.04.2013

NTB (2013). *Forsker: Deltas gruppetenkning hemmet Utøya-operasjonen.* I VG

<<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/22-juli/artikkel.php?artid=10110461>>

Lesedato 20.05.2013

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

Vedlegg